



Afstudeerscriptie

Notitie:

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Abvakabo FNV

“Op welke manier kan Abvakabo FNV invulling geven aan MVO rekening houdend met de FNV vereniging waar de organisatie deel van uitmaakt?”

Student:
Datum:

Matthis Vliex
19-05-11

Afstudeerscriptie

Notitie:

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Abvakabo FNV

“Op welke manier kan Abvakabo FNV invulling geven aan MVO rekening houdend met de FNV vereniging waar de organisatie deel van uitmaakt?”

Student:	Matthis Vliex
Studentnummer:	50532
Instelling:	De Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docent begeleider:	De heer J. Kloos
Stagebedrijf:	Abvakabo FNV Afdeling facilitaire dienst Boerhaavelaan 1 2700 KT Zoetermeer
Opdrachtgever:	Mevrouw M. Brink
Datum:	19-05-11
Document:	MVO notitie

Auteursreferaat

In deze afstudeerscriptie wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheden die er voor **Abvakabo FNV** zijn op het gebied van **maatschappelijk verantwoord ondernemen** (MVO). Het onderzoek wordt uitgevoerd bij het hoofdkantoor van Abvakabo FNV gelegen in Zoetermeer. Aan de hand van dit onderzoek worden aanbevelingen gegeven die Abvakabo FNV kan gebruiken om te starten met de **implementatie** van **MVO** binnen de organisatie. Door te kijken naar de huidige situatie van Abvakabo FNV en de verschillende organisaties die zijn aangesloten bij de **FNV Vakcentrale** (overkoepelende organisatie van FNV) wordt er antwoord geven op de vraag hoe MVO geïntegreerd kan worden in de bedrijfsvoering. Deze scriptie beschrijft de **start** van MVO voor Abvakabo FNV. Uit het onderzoek blijkt dat er binnen Abvakabo FNV onvoldoende **sturing** en **structuur** is op het gebied van MVO. De aanbeveling is het aanstellen van een **MVO coördinator** of team voor een duidelijke aansturing en de opzet van structuur.

Managementsamenvatting

De vakbond Abvakabo FNV is aangesloten bij de vereniging FNV. De FNV bestaat uit meerdere vakbonden die zich samen sterk maken voor de belangen van Nederlandse werknemers. De FNV Vakcentrale staat aan het hoofd van deze vereniging. Een aantal jaar geleden heeft de FNV Vakcentrale de onderliggende vakbonden aangespoord om te starten met MVO. Abvakabo FNV is hier toen der tijd niet in meegegaan omdat de organisatie te maken had met veel personeelsswisselingen. Nu de personeelsswisselingen achter de rug zijn merkt Abvakabo FNV dat zij achter lopen op het gebied van MVO vergeleken met andere FNV organisaties.

Probleemstelling

Op basis van deze aanleiding is er een afstudeerrapportage geschreven waarbinnen de volgende probleemstelling centraal stond:

“Op welke manier kan Abvakabo FNV invulling geven aan MVO rekening houdend met de FNV vereniging waar de organisatie deel van uitmaakt?”

Conclusies

Uit theoretisch onderzoek is gebleken dat MVO een containerbegrip is dat verder gedefinieerd moet worden voordat het een toegevoegde waarde kan hebben voor een organisatie. Er zijn verschillende aspecten binnen MVO die toegepast kunnen worden bij Abvakabo FNV.

Om het MVO niveau te analyseren is gebruik gemaakt van het Morganfield M3 volwassenheidsmodel. Uit veldonderzoek is gebleken dat de huidige MVO situatie van Abvakabo FNV op basis van het Morganfield model laag is. De organisatie bevindt zich in het eerste niveau van volwassenheid (het Morganfield model bestaat uit vijf niveaus). Dit komt voornamelijk door de afwezigheid van sturing op het gebied van MVO. De afwezigheid van sturing zorgt er voor dat er geen structuur aanwezig is binnen Abvakabo FNV. De organisatie heeft geen centraal aanspreekpunt voor MVO zaken.

De FNV Vakcentrale, FNV Bondgenoten en FNV Bouw zijn bezocht om de MVO activiteiten van de FNV organisaties te achterhalen. Uit het onderzoek blijkt dat deze (grotere) organisaties al zijn gestart met het invoeren van MVO. Er zijn centrale aanspreekpunten aanwezig en MVO is afgestemd op het primair proces van de organisaties. De sociale dimensie van MVO wordt bij iedere organisatie als zwaartepunt gehanteerd. De inkoop van de organisaties wordt voorzien van criteria op het gebied van duurzaamheid. Op basis van het Morganfield volwassenheidsmodel zijn de organisaties gemiddeld te plaatsen tussen het tweede en derde niveau van volwassenheid.

Als Abvakabo FNV wordt vergeleken met de overige FNV organisaties die zijn onderzocht blijkt dat Abvakabo FNV nog een inhaalslag heeft te maken op het gebied van MVO. Tijdens het onderzoek blijkt dat de aspecten coördinatie, structuur, communicatie en draagvlak de kern vormen voor de implementatie van MVO binnen Abvakabo FNV.

Aanbevelingen

Op basis van deze vier kernaspecten is een stappenplan opgesteld dat Abvakabo FNV kan gebruiken om te starten met MVO. In dit stappenplan staan de aanbevelingen die gemaakt zijn op basis van dit onderzoek in een duidelijke volgorde weergegeven. Om MVO te kunnen aansturen moet een vaste coördinator aangesteld worden. Deze coördinator moet de juiste structuur aanbrengen doormiddel van een startnotitie. De toegevoegde waarde van MVO moet concreet omschreven staan om het geheel te verantwoorden richting de directie en medewerkers van Abvakabo FNV. Abvakabo FNV heeft het voordeel dat zij zijn aangesloten bij een vereniging met vele organisaties. Hier kan gebruik van gemaakt worden om kennis en ervaringen te verkrijgen op het gebied van MVO. FNV Bondgenoten kan dit verzorgen. Betrokkenheid kan zorgen voor draagvlak onder de medewerkers van Abvakabo FNV. In het verleden is er een enquête op het gebied van MVO gehouden. Abvakabo FNV moet op basis van deze enquête doelstellingen bepalen en dit communiceren richting de medewerkers.

Het stappenplan zorgt er voor dat Abvakabo FNV in de toekomst op een vergelijkbaar (of hoger) MVO volwassenheidsniveau komt dan de overige FNV organisaties.

Voorwoord

Na het succesvol doorlopen van de eerste drie jaren van de opleiding Facility management vindt er in het vierde en laatste jaar een afstudeertraject plaats. Deze rapportage is het product van dit afstudeertraject. Het rapport is geschreven voor Abvakabo FNV. Abvakabo FNV heeft de opdracht gegeven om de mogelijkheden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen te onderzoeken. Op basis van dit onderzoek moeten er aanbevelingen gedaan worden over de manier waarop de organisatie kan starten met dit onderwerp.

Voor het volbrengen van de rapportage is dank verschuldigd aan een aantal personen. Allereerst gaat mijn dank uit naar de Facility manager van Abvakabo FNV, Mariken Brink. Zij heeft ervoor gezorgd dat ik mijn stage kon lopen bij de organisatie. Daarnaast heeft zij mij ondersteuning en sturing gegeven tijdens het afstudeertraject.

Ook mijn docent begeleider vanuit de Haagse Hogeschool wil ik bedanken voor zijn inzet. Jaap Kloos heeft mij veel informatie gegeven betreft structuur en methoden om de rapportage diepgang te geven.

Als laatste wil ik al de medewerkers van de facilitaire dienst bedanken voor een leuke en informatieve tijd. Ik heb met veel plezier met hen samengewerkt.

Den Haag, 19 mei 2011.

Matthis Vliex

Inhoudsopgave

Inleiding	7
Aanleiding.....	7
Doelstelling.....	7
Probleemstelling.....	7
Leeswijzer	7

Deel 1: Onderzoeksverantwoording en organisatieschets

1 Onderzoeksverantwoording	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 afbakening.....	9
1.4 Doelgroepen & belanghebbenden	10
1.5 Definitie van MVO	10
1.6 MVO niveau bepaling.....	10
2 Methoden van onderzoek.....	11
2.1 Interviews	11
2.2 Theoretisch onderzoek.....	11
2.3 Observatie	11
2.4 Onderzoeksmethode.....	12
3 Organisatieschets Abvakabo FNV	13
3.1 Bestaansrecht van Abvakabo FNV	13
3.2 Cultuur van Abvakabo FNV.....	14
3.3 Conclusie.....	14

Deel 2: Theoretisch kader

4 Theorieonderzoek: MVO	16
4.1 Definities van MVO	16
4.2 De drie dimensies van MVO	18
4.3 Hulpmiddelen & richtlijnen.....	19
4.4 MVO als promotie & noodzaak	19
4.5 Het Morganfield M3 Model	20
4.6 De motivatie voor MVO	20
4.7 Implementatie van MVO.....	21
4.8 Conclusie.....	22

Deel 3: Veldonderzoek

5 Huidige MVO situatie Abvakabo FNV	25
5.1 Coördinatie	25
5.2 Structuur.....	25
5.3 Draagvlak	25
5.4 Communicatie	26
5.5 MVO Niveau.....	26
5.6 Abvakabo FNV en de motivatie voor MVO	26
5.7 Conclusie.....	27
6 Huidige MVO situatie van de FNV organisaties.....	28
6.1 FNV Vakcentrale	28
6.2 FNV Bouw	29
6.3 FNV Bondgenoten.....	30
6.4 Invloed van de FNV Vakcentrale	31
6.5 Conclusie.....	31

7	Analyse van de onderzoeksgegevens	33
7.1	Coördinatie	33
7.2	Structuur	33
7.3	Communicatie	33
7.4	Draagvlak	33
7.5	FSC convenant	34
7.6	MVO Niveau	34
7.7	Conclusie.....	35

Deel 4: Conclusies en aanbevelingen
--

8	Conclusies	37
9	Aanbevelingen	38
9.1	Zorg voor coördinatie	38
9.2	Structuur, afbakening en specificatie	38
9.3	MVO & communicatie	39
9.4	Begrip en noodzaak	39
9.5	Het FSC Convenant	39
10	Bedrijfskundige consequenties	40
10.1	Personele consequenties	40
10.2	Financiële consequenties.....	40
10.3	Baten	41
10.4	Omgang met verandering	41
10.5	Projectvoorbeeld: Lucht handdrogers	41
10.6	Conclusie.....	42
11	MVO opstart.....	43
11.1	MVO Stappenplan	43
11.2	Schematische weergave	45
11.3	Conclusie.....	46
	Literatuurlijst.....	47

Bijlagen.....	
Organogram Abvakabo FNV hoofdkantoor.....	
Gesprekkenlijst.....	
Samenvatting van gesprekken.....	
Labelen van externe gesprekken.....	
7S model Abvakabo FNV	
Enquête duurzaam aan het werk	
Uitslag enquête duurzaam aan het werk	
SWOT analyse Abvakabo FNV & MVO	
MVO model voor Abvakabo FNV	
MVO activiteiten en projecten Abvakabo FNV	
Voorbeeld FSC convenant FNV Bouw.....	
100% duurzaam inkopen van de overheid.....	
Duurzaam inkoopcriteria overzicht.....	
Plan van aanpak	
Planning & verloop van het project	

Inleiding

In het vierde studiejaar van de opleiding Facility management wordt er een afstudeerstage gelopen bij een extern bedrijf. Tijdens deze stage wordt een opdracht vanuit het bedrijf uitgevoerd die betrekking heeft op het facilitair werkveld.

Dit afstudeertraject is het laatste onderdeel binnen de opleiding en wordt gezien als afsluiting van het geheel. Het externe bedrijf waar de afstudeerstage plaats vindt is het hoofdkantoor van Abvakabo FNV te Zoetermeer. De opdrachtgever van het afstudeeronderzoek is mevrouw Brink, hoofd van de facilitaire dienst. De afstudeeropdracht betreft het introduceren van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) binnen Abvakabo FNV.

Aanleiding

Abvakabo FNV is een onderdeel van de werknemersvereniging FNV. Deze overkoepelende organisatie is de afgelopen jaren bezig geweest met het implementeren van MVO. Op het moment dat de FNV en de aangesloten organisaties (zelfstandige vakbonden) MVO aan het doorvoeren waren had Abvakabo FNV Zoetermeer te maken met personeelsswisselingen binnen de facilitaire dienst (hieronder ook de facilitair manager).

Doordat er bij Abvakabo FNV op dat moment veel personeelsswisselingen plaats vonden is de organisatie niet mee gegaan met de ontwikkelingen die de FNV aangaf. Nu de personeelsswisselingen op orde zijn merkt Abvakabo FNV dat zij niet gelijk lopen op het gebied van MVO vergeleken met de andere organisaties die bij FNV zijn aangesloten.

Doelstelling

Op basis van de bovenstaande aanleiding is een doelstelling omschreven. Tijdens de afstudeerstage staat deze doelstelling centraal. De doelstelling luidt als volgt:

“Op basis van een notitie het huidige MVO niveau van Abvakabo FNV en de overige FNV organisaties analyseren om vervolgens te bepalen wat het gewenste MVO niveau moet zijn en op welke wijze dit bereikt kan worden.”

Probleemstelling

Om de bovengenoemde doelstelling hanteerbaar te maken voor de rapportage is op basis van de doelstelling een probleemstelling omschreven. Hieronder is de probleemstelling weergegeven:

“Op welke manier kan Abvakabo FNV invulling geven aan MVO rekening houdend met de FNV vereniging waar de organisatie deel van uitmaakt?”

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit vier verschillende delen. Het eerste deel gaat in op de onderzoeksverantwoording (hoofdstuk één en twee) en organisatieschets van Abvakabo FNV (hoofdstuk drie). Het tweede deel bestaat uit een theoretisch kader. Hierin wordt een theorieonderzoek weergegeven over MVO (hoofdstuk vier). Nadat het onderzoek is gedefinieerd en het theorieonderzoek duidelijkheid heeft gegeven over het onderwerp wordt er in deel drie een veldonderzoek gepleegd naar de MVO situaties van de FNV verenigingen. Hoofdstuk vijf gaat in op de huidige MVO situatie van Abvakabo FNV. In hoofdstuk zes worden de MVO situaties van de overige FNV organisaties weergegeven. Hoofdstuk zeven bestaat uit een analyse van deze gegevens. Het laatste deel van deze rapportage gaat in op de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. De conclusies van het onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk acht. Hoofdstuk negen gaat in op de aanbevelingen die op basis van de conclusies gemaakt zijn. De bedrijfskundige consequenties worden beschreven in hoofdstuk tien. Als laatste onderdeel wordt het stappenplan voor Abvakabo FNV beschreven in hoofdstuk elf. Vervolgens worden de literatuurlijst en de bijlagen toegevoegd aan het eind van het rapport.

Deel 1: Onderzoeksverantwoording en organisatieschets

In dit eerste deel van de rapportage wordt beschreven op welke manier er onderzoek is gepleegd en bij welke organisatie dit heeft plaats gevonden. In het eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksverantwoording beschreven. Het tweede hoofdstuk bestaat uit de methode van onderzoek en het derde hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van de organisatie Abvakabo FNV.

1 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt omschreven wat er in dit rapport onderzocht wordt. Allereerst wordt de aanleiding van het onderzoek gedefinieerd. Vervolgens wordt de probleemstelling met subvragen omschreven. Daarna worden de grenzen van het onderzoek in de vorm van een afbakening weergegeven. Als laatste zijn de eindproducten die dit onderzoek gaat opleveren beschreven.

1.1 Aanleiding

Doordat er personeelwisselingen plaats vonden bij de facilitaire dienst van Abvakabo FNV is de organisatie niet meegegaan met de invoer van MVO die de moederorganisatie (FNV Vakcentrale) aan gaf. Abvakabo FNV merkt nu dat de organisatie achterloopt op de overige vakbonden binnen FNV.

Abvakabo FNV heeft naast een aantal kleine toepassingen nog maar weinig energie gestoken in MVO. Er is nog geen standaard beleid aanwezig binnen de organisatie die zorgt voor sturing en garanties. Ook de Nederlandse overheid is bezig om MVO te integreren in de werkprocessen. Dit zal steeds verder toenemen. De invloed van de Nederlandse overheid op het gebied van MVO moet onderzocht worden om te bepalen of hier op gereageerd moet worden. Aangezien Abvakabo FNV verbonden is met de overheid ligt het belang van een dergelijk onderzoek hoog (Abvakabo FNV komt op voor de belangen van de werknemers in de overheidssector).

De ondernemingsraad en de facilitaire dienst van Abvakabo FNV willen weten waar zij staan op het gebied van MVO en hoever zij achterlopen ten opzichte van de andere organisaties binnen FNV. Daarnaast moet duidelijk worden wat voor invloed de Nederlandse overheid heeft op de organisatie doormiddel van het 100% duurzaam inkoop beleid dat zij voeren. Abvakabo FNV wil weten welke ontwikkelingen zij van de verschillende FNV organisaties kunnen overnemen om actief te worden op het gebied van MVO om zo een goed voorbeeld kunnen zetten naar de buitenwereld. Duidelijk moet worden welke aspecten van MVO worden aanbevolen door de vereniging FNV.

1.2 Probleemstelling

Hieronder is de probleemstelling nogmaals weergegeven. De probleemstelling zal centraal staan in dit document:

Probleemstelling:

“Op welke manier kan Abvakabo FNV invulling geven aan MVO rekening houdend met de FNV vereniging waar de organisatie deel van uitmaakt?”

Subvragen

Om Abvakabo FNV te laten starten met MVO moeten een aantal aspecten duidelijk gemaakt worden. De probleemstelling wordt gesplitst in verschillende subvragen. Deze subvragen worden per stuk beantwoord en zorgen de structuur binnen dit rapport. De subvragen zijn als volgt:

1. Hoe is Abvakabo FNV als organisatie te omschrijven?
2. Wat wordt er verstaan onder maatschappelijk verantwoord ondernemen?
3. Hoe is de huidige MVO situatie van het hoofdkantoor van Abvakabo FNV te omschrijven?
4. Hoe is de huidige MVO situatie van de FNV organisaties te omschrijven?
5. Wat zijn de verschillen tussen Abvakabo FNV en de andere FNV organisaties op het gebied van MVO?
6. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties voor Abvakabo FNV in verband met de komende MVO implementaties?
7. Op welke wijze kan er een MVO stappenplan worden opgezet voor Abvakabo FNV?

1.3 afbakening

Het onderzoek start op 1 februari 2011. De uiterste datum waarop de scriptie kan worden ingeleverd is op 24 mei 2011. Dit is dan ook de periode waarbinnen het onderzoek zal plaats vinden. Onder Abvakabo FNV wordt in dit onderzoek het hoofdkantoor van de organisatie verstaan. Overige regiokantoren van Abvakabo FNV worden niet meegenomen in dit onderzoek. Er wordt uitgegaan van een algemene gelijkheid binnen de regiokantoren. Aangezien MVO vaak wordt omschreven als een containerbegrip wordt er voor deze term één definitie gekozen die het meest in relatie staat met de organisatie Abvakabo FNV. Op het moment dat in dit rapport wordt gesproken over MVO zal deze

definitie gelden. De definitie van MVO is terug te vinden in de vierde paragraaf van dit hoofdstuk. Deze definitie is gekozen op basis van het theorieonderzoek (hoofdstuk vier).

De moederorganisatie FNV, ook te omschrijven als de FNV Vakcentrale, heeft een groot aantal vakbonden onder zich. Voor het onderzoek wordt ook buiten de deur gekeken naar de MVO activiteiten van deze vakbonden. Het gaat hierbij om FNV organisaties die al bezig zijn geweest met MVO. Er zijn drie andere FNV organisaties onderzocht. Dit zijn de FNV Bouw, FNV Bondgenoten en de FNV Vakcentrale.

Uit het theoretisch onderzoek en veldonderzoek dat is gepleegd op het gebied van MVO en Abvakabo FNV (hoofdstuk vier & vijf) blijkt dat er een aantal termen zeer belangrijk zijn in relatie tot MVO. Om sturing te geven aan dit project wordt de nadruk gelegd op een aantal van deze termen. Coördinatie, structuur, communicatie en draagvlak zijn aspecten die van uiterst belang zijn voor het implementeren van MVO. Deze termen worden binnen dit rapport aangehaald als rode draad. Dit is gedaan op basis van een MVO model dat is opgesteld voor Abvakabo FNV. Dit model en de onderbouwing hiervan is terug te vinden in bijlage negen van dit rapport.

Deze rapportage zal de probleemstelling beantwoorden op tactisch en strategisch niveau. Dit wil zeggen dat praktische onderwerpen van MVO niet worden beschreven. MVO aspecten die de FNV Vakcentrale graag ingevoerd ziet worden binnen de gehele vereniging worden wel aangehaald. Op basis van dit onderzoek wordt een stappenplan geschreven dat Abvakabo FNV kan hanteren om MVO te introduceren binnen de organisatie.

1.4 Doelgroepen & belanghebbenden

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van de facilitaire dienst van Abvakabo FNV. De rapportage is hoofdzakelijk geschreven voor de leidinggevende van deze afdeling. Daarnaast is deze rapportage ook geschreven voor de ondernemingsraad en het hoger management van de organisatie. Deze partijen hebben baat bij dit onderzoek omdat het de organisatie in zijn geheel kan laten groeien op het gebied van bedrijfsvoering. De organisatie kan een betere bedrijfsvoering behalen door maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. Ook voor de medewerkers van Abvakabo FNV levert dit voordelen op. Dit doordat MVO zorgt voor een verbetering van de werkomgeving (bijvoorbeeld door betere werkomstandigheden, gezondere etenswaren en dergelijke). Dit rapport toont aan op welke manier een organisatie een degelijke basis voor MVO kan leggen voordat men hier daadwerkelijk mee start. Organisaties kunnen zich aan de hand van dit rapport oriënteren op de fases die voorafgaan aan de implementatie van MVO om vervolgens zelf een basis te creëren.

1.5 Definitie van MVO

De definitie van MVO is vaak onduidelijk en vaag. Om duidelijkheid te creëren over de betekenis van MVO wordt er één definitie gekozen die structuur moet geven aan het onderzoek. Aan de hand van het theorieonderzoek (hoofdstuk vier) is er een definitie gekozen. De definitie is afkomstig van MVO Nederland en luidt als volgt¹:

“Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mensen, milieu en bedrijfsvoering. Het bedrijf maakt bewuste keuzes om een balans te bereiken tussen people, planet en profit. Bedrijven kunnen zelfs nog een stapje verder gaan en zich richten op nieuwe marktkansen, groei en innovatie met winst voor mens, maatschappij en milieu. Nu en in de toekomst.”

1.6 MVO niveau bepaling

Er moet duidelijk gemaakt worden hoe de verschillende FNV organisaties er op het gebied van MVO voor staan. Om het “MVO niveau” te kunnen bepalen wordt het Morganfield M3 model gebruikt. Op deze manier wordt er één methode van meting toegepast om een objectief beeld te kunnen schetsen. Het Morganfield model omschrijft een vijftal volwassenheidsfases van MVO waar een organisatie zich in kan bevinden². De omschrijving van de verschillende fases is de reden waarom dit model is toegepast. Op een neutrale manier is te bepalen hoe ver een organisatie is met de ontwikkeling van MVO. Meer informatie over dit model is terug te vinden in hoofdstuk vier (theorieonderzoek: MVO).

¹ Bron: <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo>

² Bron: <http://morganfield.nl/mvo/m3/>

2 Methoden van onderzoek

Onderzoek is te verdelen in kwalitatief en kwantitatief onderzoek³. In dit onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews. Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek omdat er op deze manier ervaringen, meningen, wensen en behoeften van een doelgroep duidelijk gemaakt kunnen worden. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethodes die per subvraag gebruikt zijn beschreven.

2.1 Interviews

Voor het onderzoek zijn verschillende interviews gehouden. Interviews hebben plaats gevonden aan de hand van een vragenlijst. Er is hierbij gekozen voor een half gestandaardiseerd interview. In dit geval wordt er een vragenlijst opgesteld. Het gesprek hoeft echter niet op basis van vraag en antwoord te verlopen⁴. Interviews zijn gebruikt om informatie te verzamelen om zo de huidige MVO situatie te bepalen van Abvakabo FNV en andere FNV organisaties. Tijdens de start van het onderzoek is contact gelegd met de verschillende FNV organisaties. Gesprekken hebben plaats gevonden bij de organisaties die positief reageerden op het onderzoek. FNV organisaties die niet actief aan MVO werken zijn buiten beschouwing gelaten.

Uiteindelijk zijn de FNV Vakcentrale, FNV Bouw en FNV Bondgenoten bezocht. In de tweede bijlage is een lijst terug te vinden van de interviews die hebben plaats gevonden. De details van de gesprekken zijn terug te vinden in bijlage drie. Als er in deze rapportage wordt gesproken over “andere FNV organisaties” dan gaat dit om de drie bovenstaande organisaties. Naast deze interviews hebben er ook veel gesprekken plaatsgevonden met de medewerkers van Abvakabo FNV op informele basis.

De informatie die uit de gesprekken is voortgekomen is geanalyseerd op basis van een labeltheorie. Aan de hand van deze labeltheorie is de informatie verwerkt. De uitwerking hiervan is terug te vinden in bijlage vier van deze rapportage.

2.2 Theoretisch onderzoek

Om een onderzoek te ondersteunen wordt vaak theoretisch onderzoek gepleegd. Op basis van theoretisch onderzoek kan voor aanvang van het daadwerkelijke onderzoek een afbakening worden opgesteld. Op deze manier krijgt het onderzoek structuur⁵. Theoretisch onderzoek heeft daarnaast ook een verkennende functie. Men verdiept zich in de materie om de theorie te beheersen. Ook voor dit onderzoek heeft theoretisch onderzoek plaats gevonden om een degelijke basis te kunnen creëren. Het theoretisch onderzoek heeft in de eerste weken van het stagetraject plaats gevonden om het begrip MVO te definiëren. Ook de organisatie Abvakabo FNV wordt (onder andere) door middel van theorie beschreven. Als laatste wordt er theoretisch onderzoek gedaan naar het 100% duurzaam inkoopbeleid van de Nederlandse overheid. Uit dit onderzoek is gebleken dat het inkoopbeleid van de Nederlandse overheid weinig relatie heeft met dit afstudeeronderzoek. Om deze reden is dit onderdeel van het theoretisch onderzoek in bijlage twaalf geplaatst. De volgende bronnen zijn in dit onderzoek gebruikt:

- ✓ Boeken / bibliotheek
- ✓ Intranet Abvakabo FNV
- ✓ Internet
- ✓ Rapportages / scripties
- ✓ Vakblad Artikelen
- ✓ Onderzoeksresultaten
- ✓ Beleidsdocumenten

2.3 Observatie

Naast de interviews en het literatuuronderzoek wordt er ook informatie gevonden door middel van observaties. Observaties hebben plaats gevonden binnen Abvakabo FNV en andere organisaties van FNV. Door middel van observaties is er informatie gevonden op het gebied van de huidige MVO activiteiten bij FNV organisaties. Zo is geobserveerd in welke mate er papier verbruikt wordt,

³ Bron: Boek: Basisboek kwalitatief onderzoek. (woord vooraf)

⁴ Bron: <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/modellen/interview>

⁵ Bron: http://www.flover.nl/pagedetails.asp?SL_SubCatID=188

duurzame producten zijn doorgevoerd, de inkoop van goederen plaats vindt en dergelijke onderwerpen. De huidige situatie van zowel Abvakabo FNV en overige organisaties van FNV wordt onderzocht. Het doel is om op deze manier het huidige MVO niveau van de organisaties te bepalen.

2.4 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van drie verschillende onderzoeksmethoden. Theoretisch onderzoek, observaties en interviews zijn toegepast om informatie te verkrijgen. In de tabel hieronder is weergegeven welke methoden van onderzoek zijn toegepast per subvraag. Op deze manier wordt duidelijk welke standaard er is gelegd per vraag. De laatste drie subvragen bestaan uit het analyseren van de gegevens die de eerste vier subvragen hebben opgeleverd.

Subvraag	Theoretisch onderzoek	Observatie	Interview
1. Hoe is Abvakabo FNV als organisatie te omschrijven?	✓	✓	✓
2. Wat wordt er verstaan onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?	✓		
3. Hoe is de huidige MVO situatie van het hoofdkantoor van Abvakabo FNV te omschrijven?		✓	✓
4. Hoe is de huidige MVO situatie van de FNV organisaties te omschrijven?		✓	✓
5. Wat zijn de MVO verschillen tussen Abvakabo FNV en andere FNV organisaties?	Analyse van de gegevens		
6. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties voor Abvakabo FNV in verband met de komende MVO implementaties?	Analyse van de gegevens		
7. Op welke wijze kan er een MVO stappenplan worden opgezet voor Abvakabo FNV?	Analyse van de gegevens		

Tabel 2.1: Methoden van onderzoek

3 Organisatieschets Abvakabo FNV

Voordat er gestart kan worden met het veldonderzoek moet eerst duidelijk zijn hoe de organisatie (als opdrachtgever) is te omschrijven. In dit hoofdstuk wordt een globale organisatieschets gegeven van Abvakabo FNV. Op basis van onder andere dit hoofdstuk kan het onderzoek een op maat geleverd stappenplan opleveren. Dit hoofdstuk is beschreven op basis van het 7S model. Dit model is terug te vinden in bijlage vijf⁶. Er wordt antwoord gegeven op de eerste subvraag van de probleemstelling.

De vereniging Abvakabo FNV is de grootste Nederlandse vakbond in de publieke sector. De vakbond is in 1982 ontstaan door een fusie tussen de Algemene bond van ambtenaren (Abva) en de Katholieke bond van overheidspersoneel (Kabo). Abvakabo FNV zet zich in voor de belangen van werknemers in verschillende sectoren zoals: ziekenhuizen, post, overheid, onderwijs, telecom en vele andere. Abvakabo FNV is expert op het gebied van werk en inkomen. Abvakabo FNV functioneert op basis van haar leden. Deze leden betalen een maandelijkse contributie aan de organisatie. Op deze manier kan Abvakabo FNV haar activiteiten uitvoeren. Op het moment heeft Abvakabo FNV ruim 350.000 leden⁷.

Het hoofdkantoor van Abvakabo FNV is te omschrijven als een groot kantoorgebouw van tien etages hoog. Het pand ligt direct achter het centrum van Zoetermeer in het industrieterrein rond de Boerhaavelaan. Dit is tevens één van de zeven regiokantoren waarover zij beschikken. In dit pand zijn ruim 250 medewerkers actief. In de eerste bijlage is een beknopt organogram toegevoegd van deze locatie. Hierop is te zien dat de facilitaire afdeling onder het segment diensten valt binnen de organisatiestructuur⁸.

De overige zes regiokantoren van Abvakabo FNV zijn gevestigd in Amsterdam, Deventer, Groningen, Rotterdam, Utrecht en Weert⁹. Daarnaast heeft Abvakabo FNV ongeveer zestig afdelingskantoren in de vorm van vergaderzalen verspreidt door Nederland.

Abvakabo FNV maakt samen met achttien andere zelfstandige vakbonden deel uit van FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging). De Nederlandse werknemersvereniging FNV is ontstaan in 1982 toen het Nederlandse Verbond van Vakverenigingen (NVV) en de Nederlands Katholieke Vakverbond (NKV) fuseerden. De FNV Vakcentrale coördineert zaken rond arbeid en inkomen die boven de afzonderlijke bedrijfstakken uitstijgen¹⁰. De FNV Vakcentrale is de overkoepelende organisatie van het geheel. In totaal zijn er ongeveer 1.4 miljoen werknemers lid van FNV¹¹.

3.1 Bestaansrecht van Abvakabo FNV

Abvakabo FNV moet aan kunnen aantonen waar zij voor staan. Dit is omschreven in de vorm van een algemene visie, missie en strategie die de organisatie handhaaft. Hieronder zijn de visie, missie en strategie van Abvakabo FNV weergegeven¹²:

De visie van Abvakabo FNV

"Abvakabo FNV moet in de toekomst een zichtbare, herkenbare en geloofwaardige behartiger zijn van individuele en collectieve belangen van alle werkenden en niet meer werkenden in onze sectoren. Dat geldt voor zowel de lager betaalden als de professionals met nadruk op beroepsinhoud en de beter geschoolden."

De missie van Abvakabo FNV:

"Abvakabo FNV is een behartiger van collectieve en individuele belangen van werknemers op het gebied van werk en inkomen. De bond organiseert, activeert en mobiliseert werknemers. Zodat ze hun belangen op een solidaire wijze kunnen behartigen en niet tegen elkaar worden uitgespeeld."

⁶ Bron: Het 7S model toegepast op Abvakabo FNV (toegevoegd in bijlage vijf)

⁷ Bron: http://zoetermeer.digicity.nl/Vakbonden-Vakverenigingen/ABVAKABO_FNV-1039276746id.html

⁸ Bron: Organogram AKF 2008 (toegevoegd in bijlage één).

⁹ Bron: Kantorenomschrijving. (intranet Abvakabo FNV).

¹⁰ Bron: http://www.fnv.nl/publiek/over_de_fnv/wat_is_de_fnv/

¹¹ Bron: <http://www.abvakabofnv.nl/>

¹² Bron: Compacte samenvatting Visie, missie en strategie AKF. (Intranet Abvakabo FNV)

De strategie van Abvakabo FNV:

"De komende jaren zetten we in op een gezonde groei. Wij willen groeien naar 400.000 leden in 2010. De strategie is gebaseerd op drie pijlers: vernieuwing van de dienstverlening, verenigingsvernieuwing en het huis op orde brengen. Concreet betekent dit dat we ons beter richten op de behoeft patronen van leden en potentiële leden, onze verenigingsstructuur laten aansluiten op de geïndividualiseerde en gedigitaliseerde samenleving en efficiënter en effectiever gaan werken."

3.2 Cultuur van Abvakabo FNV

Een groot onderdeel binnen een organisatie waar rekening mee gehouden moet worden is de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur omschrijft vaak het grootste gedeelte van een organisatie. De bedrijfscultuur is te omschrijven als een unieke factor dat gemerkt (of ongemerkt) invloed heeft op de bedrijfsvoering van een organisatie. In het kort kan bedrijfscultuur gedefinieerd worden als de gemeenschappelijke verstandhouding van leden en belanghebbenden van een bedrijf. Deze verstandhouding heeft betrekking op hoe het er dagelijks in de organisatie aan toe gaat¹³.

Aangezien de organisatie is te omschrijven als een vakbond zijn aspecten hiervan ook duidelijk terug te zien in de cultuur van Abvakabo FNV. Veel van de medewerkers van Abvakabo FNV hebben met een specifiek doel gekozen voor de organisatie. Zij willen opkomen voor andere mensen en hebben een positieve instelling. Zij willen zich door middel van samenwerking sterk maken om op deze manier op te komen voor de belangen van werknemers. De term "je werk is het waard" wordt binnen de organisatie vaak aangehaald. Dit toont de focus op de werknemers aan.

Medewerkers van de organisatie staan open voor andere personen en vragen. Het woord idealistisch komt dicht in de buurt bij de cultuuromschrijving van Abvakabo FNV. Een vakbond is hierdoor niet te vergelijken met een commerciële organisatie of een overheidsinstantie. Het nadeel van dit idealisme is dat het er in de bedrijfsvoering soms chaotisch aan toe gaat. De huidige cultuur is gericht op de medewerkers van Abvakabo FNV zelf¹⁴. Het feit dat dit idealisme aanwezig is zorgt voor een inefficiënte manier van werken. De opstart en uitvoering van projecten verloopt hierdoor soms langzaam. De chaotische manier van werken kan storend zijn voor medewerkers die van origine uit een commercieel bedrijf komen. Het hoge verloop binnen het management van de organisatie is hierdoor te relateren aan de huidige bedrijfscultuur van Abvakabo FNV.

Op basis van de theorie valt de bedrijfscultuur van Abvakabo FNV te omschrijven als een persoonsgerichte of mensgerichte organisatie. Het individu staat hierbinnen centraal. Deze bedrijfscultuur komt voor bij idealistische culturen. Het bedrijf is er voor de mensen en niet andersom¹⁵. Er zijn weinig regels en procedures opgezet die de organisatie sturen¹⁶. Ook op basis van deze definitie is de cultuur te relateren aan een manier van werken die lastig onder controle is te houden.

3.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de eerste subvraag betreft de organisatieschets van Abvakabo. Om duidelijk te maken wat deze subvraag precies was is deze hieronder nogmaals weergegeven:

"Hoe is Abvakabo FNV als organisatie te omschrijven?"

Abvakabo FNV is een organisatie die zich richt op de werknemers van Nederland. Zij maken zich sterk door in samenwerkingsverband met andere vakbonden (die zijn aangesloten bij de FNV Vakcentrale) op te komen voor de belangen van de werknemer. "Samen sterk" en "je werk is het waard" zijn termen die vaak te horen zijn binnen de organisatie.

De organisatie is een van de grootste vakbonden van Nederland met regiokantoren verspreid in de grotere steden. Medewerkers van Abvakabo FNV zijn gericht op het verbeteren van de werkomstandigheden van (onder andere) leden. Het is een persoonsgerichte organisatie met een unieke cultuur. Deze cultuur zorgt voor een inefficiënte manier van werken binnen Abvakabo FNV.

¹³ Bron: Boek: Bedrijfscultuur: diagnose en uitvoering pagina 12.

¹⁴ Bron: Gesprek met M. Dekker Abvakabo FNV (toegevoegd in bijlage drie).

¹⁵ Bron: <http://www.vacature.com/blog/soorten-bedrijfscultuur-0>

¹⁶ Bron: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

Deel 2: Theoretisch kader

Het tweede deel van deze rapportage geeft de resultaten weer van het literatuuronderzoek dat is gepleegd. Er is onderzoek gedaan naar het onderwerp MVO. Op basis van deze gegevens zal het onderzoek zich vormen. In hoofdstuk vier wordt het onderwerp MVO besproken.

4 Theorieonderzoek: MVO

In dit hoofdstuk wordt er theoretisch onderzoek gepleegd naar het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Dit onderzoek heeft plaats gevonden om onder andere duidelijk te maken waar MVO voor staat en op welke manier het geïnterpreteerd kan worden binnen dit afstudeertraject. Er worden een aantal MVO definities van verschillende partijen omschreven en besproken. Verder wordt er gekeken naar de triple bottom line theorie, hulpmiddelen en knelpunten die zijn te vinden op het gebied van MVO. In dit hoofdstuk staat de tweede subvraag van de probleemstelling centraal. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een conclusie geschreven.

4.1 Definities van MVO

MVO is een ontwikkeling die al een aantal jaren gaande is binnen Nederland (en het buitenland). Vaak is de definitie van het geheel erg onduidelijk en vaag. Dit omdat MVO een containerbegrip is¹⁷. Om duidelijkheid te creëren over de betekenis van MVO worden er hieronder een aantal definities en omschrijvingen van MVO gegeven. De eerste omschrijving is die van MVO Nederland. Deze stichting is een nationale kennis en netwerkorganisatie op het gebied van MVO. Zij hanteren de volgende definitie¹⁸:

“Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mensen, milieu en bedrijfsvoering. Het bedrijf maakt bewuste keuzes om een balans te bereiken tussen people, planet en profit. Bedrijven kunnen zelfs nog een stapje verder gaan en zich richten op nieuwe marktkansen, groei en innovatie met winst voor mens, maatschappij en milieu. Nu en in de toekomst.”

MVO bestaat naar aanleiding van het bovenstaande uit drie verschillende onderdelen. Deze zijn people, planet en profit (meer informatie hierover is terug te vinden in paragraaf 4.2). Men denkt vaak dat MVO alleen in gaat op milieuaspecten en duurzaam ondernemen. Dit is echter niet het geval. Aspecten van MVO kunnen winst genereren en ook het investeren in personeel betekenen. Het gaat om de balans die de organisatie probeert te vinden tussen de drie pijlers.

Volgens MVO Nederland kan MVO zo ver doorgevoerd worden dat dit verankerd raakt binnen alle bedrijfsprocessen. Bij iedere beslissing die een organisatie maakt wordt er op deze manier rekening gehouden met MVO. MVO wordt omschreven als maatwerk voor iedere organisatie. Elke organisatie moet zelf bepalen welke MVO activiteiten van toepassing kunnen zijn op de bedrijfsvoering.

De Engelse term voor MVO is “Corporate Social Responsibility” (CRM). The World Business Council for sustainable development omschrijft MVO / CRM als volgt¹⁹:

“Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.”

De bovenstaande definitie gaat dieper in op de economische kant van het geheel. De economische ontwikkeling staat hier duidelijk in omschreven. Dit moet wel in relatie met de verbetering van de maatschappij. In Amerikaanse begrippen wordt CSR vaak uitgevoerd in de vorm van “charity” oftewel donaties aan goede doelen.

Het onderzoek (uit 2011) dat de business universiteit Nyenrode op het gebied van MVO heeft uitgevoerd voegt nog een deel toe aan de definitie van MVO Nederland. Dit onderzoek ging in op de relatie die MVO en de medezeggenschapsraad met elkaar hebben. De aanvulling is als volgt²⁰:

¹⁷ Bron: Basisboek MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Pagina 380.

¹⁸ Bron: <http://www.mvonederland.nl/content/pagina/wat-mvo>

¹⁹ Bron: <http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>

²⁰ Bron: De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Onderzoek betreft de relatie tussen de medezeggenschapsraad en MVO.

“...Naast de drie pijlers als element van MVO wordt het volgende ook gedefinieerd als element: het onderhouden van een relatie met verschillende belanghebbenden. Het vraagt van ondernemingen een vorm van corporate citizenship, waarbij ondernemingen uit zichzelf alle processen binnen de onderneming doordenken op hun externe en langetermijneffecten en vervolgens zoveel mogelijk de negatieve externe effecten van het eigen handelen beperken en de (mogelijke) positieve externe effecten ruimte geven en versterken.”

Hieruit valt op te maken dat MVO gezien kan worden als een versterker en onderhouder van relaties. Dit onderdeel is ook van belang voor het toekomstige MVO beleid van Abvakabo FNV. Dit uit het oogpunt van het 100% duurzaam inkopen beleid van de Nederlandse Overheid. Deze ontwikkeling kan er voor zorgen dat Abvakabo FNV in de toekomst geen zaken meer kan doen met de overheid. Vanuit de positie van Abvakabo FNV is dit onwenselijk. Een actief MVO beleid kan in deze situatie zorgen voor een sterke(re) relatie met de overheid of andere zakenpartners.

Ook de Sociaal Economische Raad (SER) heeft een definitie opgezet op het gebied van MVO. De definitie komt aardig overeen met de overige twee maar heeft toch weer een andere ondertoon. De definitie luidt als volgt²¹:

“Het bewust inrichten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in de drie dimensies people, planet en profit, gecombineerd met de bereidheid de dialoog met de samenleving aan te gaan. MVO behoort tot de core business van ondernemingen.”

In deze definitie wordt MVO gebruikt om winst te creëren door overwegingen te maken op sociaal en ecologisch gebied. Wederom komen de drie dimensies (pijlers) people, planet en profit terug. Aan de hand van deze definitie is dus te bepalen dat MVO kan zorgen voor een degelijke winst. Dit is een andere benadering van het begrip dan de definitie van MVO Nederland. MVO Nederland geeft aan dat er een balans moet worden gevonden tussen de pijlers en de organisatie. Winst wordt hierbij gegenereerd voor de mens, milieu en maatschappij.

De ISO26000, een internationale richtlijn op het gebied van MVO definieert MVO nagenoeg hetzelfde als MVO Nederland. Om toch het beeld compleet te maken is hier onder de definitie omschreven²²:

“MVO is de bereidheid van een organisatie om verantwoordelijkheid te nemen voor de gevolgen van haar activiteiten en beslissingen op mens, milieu en maatschappij en daar verantwoording over af te leggen. MVO gaat om het vinden van een balans tussen de sociale (people), ecologische (planet) en economische (profit) dimensies van ondernemen en het minimaliseren van negatieve duurzaamheideffecten van de organisatie op haar stakeholders en de samenleving.”

De ISO 26000 voegt, net als de definitie van Nyenrode, een belangrijk aspect toe aan het geheel. Dit zijn de stakeholders (in het onderzoek van Nyenrode belanghebbenden genoemd). MVO heeft naast de effecten op de bedrijfsvoering ook effect op de stakeholders van een organisatie. Tijdens het implementeren van MVO moet er dus duidelijk gekeken worden naar de verschillende stakeholders die aanwezig zijn binnen een organisatie.

Iedere definitie van MVO komt in grote lijnen met elkaar overeen. Er zijn wel een aantal afwijkingen te vinden. Dit heeft onder andere te maken met de verschillende visies die iedere instantie of organisatie heeft met betrekking tot MVO. Het komt er op neer dat MVO een toegevoegde waarde kan betekenen voor de maatschappij, het milieu, de mens, het bedrijf en de stakeholders hier van.

²¹ Bron: Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen (SER)

²² Bron: <http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo>

4.2 De drie dimensies van MVO

In iedere definitie wordt gesproken over de drie pijlers of dimensies van MVO. Dit is de zogenoemde triple bottom line theorie die door John Elkington is ontworpen²³. People (sociologisch), planet (ecologisch) en profit (economisch) zijn echter grote termen die om meer uitleg vragen. Hieronder wordt omschreven wat de drie dimensies in geval van MVO betekenen:

People (sociologisch)

De sociale dimensie van MVO is te verdelen in een intern en extern onderdeel. Intern kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de medewerkers van een organisatie. Het externe onderdeel betreft de maatschappij zelf²⁴. De vraag is hoe een organisatie om gaat met de belangen van deze groepen mensen. De dimensie gaat in op aspecten zoals gezondheid, veiligheid van de werkplek, arbeidsrechten, mensenrechten, arbeidsomstandigheden en dergelijke. Ook gaat het om maatschappelijke betrokkenheid, beleid op het gebied van diversiteit op de werkvloer en discriminatie²⁵. In grote lijnen komt het neer op een sociaal beleid dat de fundamentele mensenrechten respecteert en de algemene arbeidsrechten in bijvoorbeeld ontwikkelingslanden laat bevorderen. De people dimensie zorgt ervoor dat mensen zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen.

Planet (ecologisch)

Deze dimensie gaat in op het milieuaspect en de omgeving waarbinnen een organisatie zich bevindt. De dimensie planet houdt in dat de organisatie het zorg dragen en onderhouden van het milieu laat integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering²⁶. Het gaat hierbij om het verminderen van negatieve milieueffecten die een organisatie heeft. Deze dimensie laat een organisatie nadenken over de gevolgen die producten hebben tijdens en na gebruik. In het kort geeft deze dimensie de gevolgen aan van producten, diensten en processen in relatie tot lucht, water, bodem en dergelijke. Termen als recycling, cradle to cradle, duurzame mobiliteit, ecologische voetafdruk, en CO2 neutraal komen aan de hand van deze dimensie boven tafel.

Profit (economisch)

Het algemene doel van (commerciële) bedrijven is het genereren van winst. MVO kan hier ook aan bijdragen. Winst is in deze economische dimensie niet alleen te zien als valuta of euro's. Het gaat hierbij om een groter begrip dat een meer maatschappelijke reikwijdte heeft. Hierbij kan gedacht worden aan het creëren van banen en de ontwikkeling van mensen. Andere aspecten die tot deze dimensie behoren zijn het creëren van vertrouwen, betrokkenheid, degelijke samenwerkingsverbanden, transparantie en productiviteit. Voor een organisatie zijn energiebesparingen en of besparingen op het gebied van huisvesting aantrekkelijke voorbeelden van MVO. Op deze onderdelen valt op het langere termijn veel geld te besparen na de invoering van MVO.

Het balans: sustainability

Aan de hand van de bovenstaande omschrijvingen van de drie dimensies is het aan een organisatie om deze aan elkaar te koppelen. Door een balans te vinden tussen people, planet en profit kan een organisatie "sustainability" bereiken. Dit wordt omschreven als "the capacity to endure" oftewel: Het in dezelfde toestand houden van een object voor een onbepaalde periode. In de zin van MVO wordt sustainability omschreven als een punt waarop organisaties aan de huidige behoeften kunnen voldoen zonder dat zij hierbij de vervulling van de behoeften van toekomstige generaties in gevaar brengen²⁷. Op de volgende pagina is een visualisatie te zien over het balans tussen de drie dimensies.

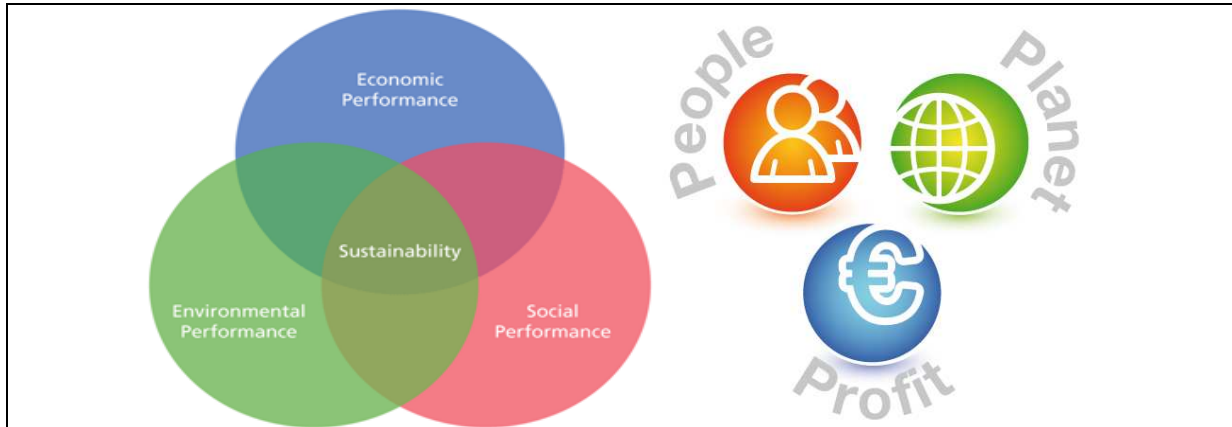
²³ Bron: Basisboek MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Pagina 10

²⁴ Bron: Wat is maatschappelijk ondernemen (SER) pagina 6.

²⁵ Bron: <http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo>

²⁶ Bron: Wat is maatschappelijk ondernemen (SER) pagina 7.

²⁷ Bron: <http://www.libertarian.nl/wp/2003/02/de-problematiek-van-duurzaamheid-in-de-zin-van-sustainability/>



Figuur 4.1: Triple bottom line benadering

4.3 Hulpmiddelen & richtlijnen

Mede op basis van de drie bovenstaande dimensies is te bepalen dat MVO maatwerk is. Voor iedere organisatie zal een MVO beleid er anders uit zien. Dit komt door de variëteit van het primair proces van iedere organisatie. Om toch te kunnen bepalen welke aspecten van MVO toegepast kunnen worden binnen een organisatie zijn er hulpmiddelen beschikbaar om hier ondersteuning aan te geven. De onderwerpen ISO 26000 en OESO worden hieronder besproken.

ISO 26000

Zoals al eerder is omschreven is de ISO 26000 (ISO staat voor International Organization for Standardization) te definiëren als een internationale richtlijn die door organisaties gebruikt kan worden om een MVO beleid op te zetten. Deze norm kan gebruikt worden om een algemeen beleid op te zetten dat internationaal actief kan zijn²⁸. Het is echter geen norm waar eisen aangesteld worden en is niet van toepassing voor certificering. De ISO 26000 is voor ieder bedrijf te gebruiken. Het geeft aan welke betekenis MVO voor iedere organisatie heeft. Op basis van deze norm kan ieder bedrijf (van groot tot klein) op haar eigen manier een MVO beleid invoeren. De doelstelling van de ISO 26000 is dan ook het ondersteunen van organisaties bij de invoering van MVO. Hiervoor zijn onder andere richtlijnen inbegrepen die in gaan op de implementatie van MVO, het identificeren van stakeholders en het vergroten van communicatie op het gebied van MVO.

OESO richtlijnen

De OESO richtlijnen maken duidelijk wat de Nederlandse overheid van alle bedrijven in het buitenland verwacht op het gebied van MVO. OESO staat voor Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling. De richtlijnen bieden een mogelijkheid om een degelijk MVO beleid op te stellen. De OESO heeft een aantal standpunten. Centraal binnen deze standpunten staat het respect voor de mensenrechten²⁹.

De OESO is onderdeel van een grotere internationale samenwerking. Deze samenwerking heet de OECD³⁰. (Organization for Economic Co-operation and Development). Dit is een samenwerking tussen vierendertig landen om sociaal en economisch beleid te bestuderen en coördineren. Zij proberen gezamenlijk een internationaal beleid op te zetten op het gebied van bijvoorbeeld MVO³¹.

4.4 MVO als promotie & noodzaak

Ieder bedrijf geeft een beeld van zichzelf richting de maatschappij. Het staat vast dat MVO tegenwoordig ook is betrokken bij het beeld wat een organisatie heeft. (promotie is dan ook regelmatig de motiverende factor om een MVO beleid in te voeren). Uit het onderzoek dat rond 2000 is uitgevoerd door Envirionics International bleek dat mensen veel maatschappelijke factoren meenemen bij de beoordeling van een organisatie³². Aspecten zoals belasting van het milieu, verantwoording

²⁸ Bron: ISO 26000 informatiebrochure. Pagina 1 & 2.

²⁹ Bron: <http://www.oesrichtlijnen.nl/richtlijnen/uitgangspunten-mensenrechten/>

³⁰ Bron: http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36734103_1_1_1_1_1.00.html

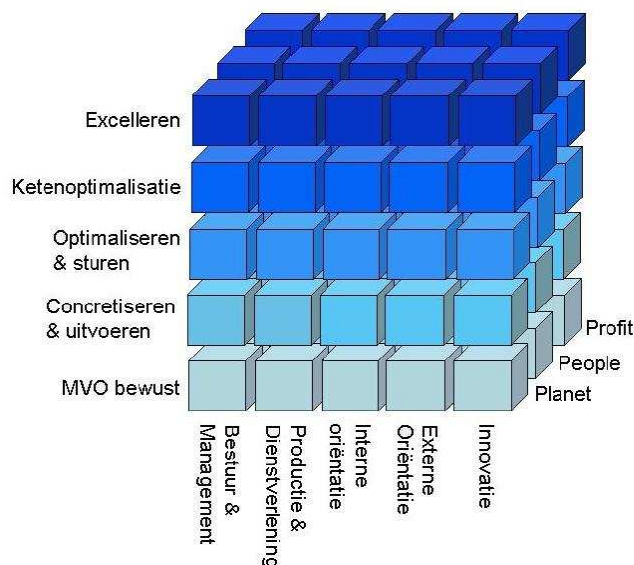
³¹ Bron: http://www.europa-nu.nl/id/vgh3f38wycwi/organisatie_voor_economische

³² Bron: Basisboek MVO: Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Pagina 5-6

richting de maatschappij en een degelijk bedrijfsbeleid zorgen voor ongeveer 50% van het beeld dat men creëert. Tegenwoordig staan MVO prestaties nog veel hoger op de beoordelingslijst. Hieruit valt op te maken dat het voeren van een actief MVO beleid een positief effect heeft op het beeld wat men heeft over een organisatie. MVO zorgt hierdoor niet alleen voor de continuïteit van de maatschappij maar ook voor de continuïteit van het bedrijf zelf.

4.5 Het Morganfield M3 Model

Veel informatie betreft het Morganfield model is gehaald uit de informatiebrochure "Morganfield MVO scan"³³. In 2010 is er door Morganfield en Fontys hogeschool een model opgezet dat kan bepalen op welk niveau MVO zich bevind binnen een organisatie. Het M3 model (MVO Maturity Model) bevat alle aspecten van MVO. De drie P's (people, planet en profit) en de interne organisatie aspecten worden aan de hand van vijf groeistadia uitgezet. Op de horizontale as bevinden zich de kernaspecten van een organisatie. Op de verticale as staan de vijf groeifases weergegeven. Deze dimensies worden aan de hand van de drie P's uitgesteld. In totaal komt dit neer op vijfenzeventig verschillende MVO gebieden. Op deze manier wordt al duidelijk dat MVO een enorm complex onderwerp is waar goed over nagedacht moet worden om een degelijke basis te vormen. Hieronder worden de vijf fases besproken:



Fase 1: MVO bewust

In de eerste fase is de organisatie zich bewust van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die zij moeten nemen. Dit blijkt uit kleine initiatieven die genomen worden op het gebied van MVO.

Fase 2: Concretiseren & uitvoeren

In de tweede fase heeft de organisatie een algemeen MVO beleid opgesteld en is men bezig met het uitvoeren en of operationaliseren van dit beleid.

Fase 3: Optimaliseren & sturen

In de derde fase heeft de organisatie MVO doorgevoerd in alle bedrijfsprocessen en zijn er prestatie indicatoren vastgesteld die zorgen voor sturing.

Figuur 4.2: Morganfield M3 model

Fase 4: Ketenoptimalisatie

In de vierde fase voert de organisatie een actief MVO beleid richting klanten en leveranciers. De organisatie voldoet aan de richtlijnen van de ISO 26000.

Fase 5: Excelleren

In de vijfde en laatste fase excelleert de organisatie op het gebied van MVO. Men voorziet zichzelf op een milieuvriendelijke manier van energie. MVO is volledig in de structuur en cultuur van de organisatie verankerd.

Aangezien dit model een duidelijke weergave van verschillende volwassenheidsstadia heeft kan dit model gebruikt worden om aan te tonen op welk niveau organisaties zich bevinden. Op basis van een vastgestelde standaard kan men bepalen hoe de organisatie er voor staat in relatie tot MVO. Zo zijn organisaties op basis van een neutraal model met elkaar te vergelijken.

4.6 De motivatie voor MVO

Organisaties kunnen vanuit interne overwegingen MVO invoeren. Dit omdat zij verantwoording willen nemen voor de activiteiten van de organisatie. Er zijn echter ook externe redenen die een bedrijf

³³ Bron: <http://morganfield.nl/mvo/m3/>

stimuleren om MVO in te voeren³⁴. Kortom, er zijn verschillende redenen waarom een organisatie zich stort op MVO.

Imago wordt vaak genoemd als het gaat om de implementatie reden van MVO. Uit onderzoek van de UPS European Business Monitor bleek dat ruim 49% van de Europese top bedrijven MVO hebben ingevoerd om het imago te verbeteren³⁵. Het doel hierbij is het verbeteren van het imago richting de buitenwereld om te zorgen voor een positieve uistraling. De maatschappij kan voor enorme schade zorgen als de bedrijfsvoering van een organisatie in negatief daglicht wordt gesteld³⁶. De vraag is of men in dit geval bezig is met het verbeteren van de maatschappij of het verhogen van de eigen omzet. Het gaat hier om het moreel van de organisatie. Het doel geeft echter wel een ondersteuning aan een betere maatschappij.

Als tweede reden om MVO in te voeren kwam het aantrekkelijk maken van het bedrijf voor medewerkers boven tafel. 43% van de organisaties geeft aan dat aantrekkelijke werkomstandigheden voor medewerkers de reden is geweest voor de invoer van MVO. Medewerkers zijn zich steeds vaker bewust van de noodzaak die MVO heeft. Zij kunnen eisen stellen aan een (mogelijke) werkgever op het gebied van MVO. Een organisatie kan dus ook op basis van de eisen en wensen van medewerkers kiezen voor de implementatie van MVO.

Op de derde plaats komt het aspect waarop MVO zich over het algemeen op richt. De verantwoording nemen voor de acties van een organisatie en iets terug willen doen voor de maatschappij. 38% van de organisaties heeft om deze reden MVO ingevoerd. Organisaties voelen zich in dit geval verplicht om iets terug te doen en voeren om deze reden een MVO beleid in. Het gaat hierbij vaak om het verlagen van de lasten die worden gelegd op het milieu of de omgeving. Opvallend is dat ruim 20% van de Europese organisaties MVO invoert omdat het een trend is.

Ook organisaties of overheidsinstanties die een duurzaam inkoopbeleid voeren kunnen zorgen voor de invoer van MVO. Dit omdat criteria op het gebied van MVO er voor zorgen dat producten op een verantwoorde manier geproduceerd en geleverd moeten worden. Organisaties moeten zich om deze reden bezig gaan houden met MVO om klanten te behouden. Meer informatie hier over is terug te vinden in bijlage twaalf: 100% duurzaam inkopen van de overheid.

In bepaalde gevallen levert het primair proces een reden om MVO in te voeren. Het primair proces van een organisatie kan zo ver verweven zijn met het verbeteren van de maatschappij dat het negeren van MVO tegenstrijdig zou zijn.

4.7 Implementatie van MVO

Het invoeren van MVO is erg complex. Er zijn dan ook vaak problemen om MVO te implementeren binnen een organisatie. Knelpunten op het gebied van draagvlak, communicatie, MVO specificaties, promotie en dergelijke komen dan ook vaak voor.

Draagvlak & Cultuur

Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan alleen slagen als de organisatie de steun heeft van de medewerkers. Deze groep moet dan ook betrokken worden bij het initiatief om MVO in te voeren. Door medewerkers actief mee te laten doen en hun mening te laten geven over MVO kan draagvlak gecreëerd worden. Daarbij wordt duidelijk of MVO speelt binnen de organisatie³⁷. MVO moet ook voldoende sturing krijgen vanuit het hoger management of de directie. Zonder deze steun maakt MVO geen enkele kans om degelijk geïmplementeerd te worden.

In relatie tot draagvlak raakt MVO ook de cultuur van een organisatie. De huidige cultuur van een organisatie moet klaar zijn voor de invoer van MVO. Dit komt voor een groot deel overeen met het hebben van draagvlak binnen een organisatie. Vanuit de cultuur of de manier van werken kan veel weerstand komen op het gebied van MVO.

³⁴ Bron: http://www.swocc.nl/pers/in/publicaties/publicatie_51/model_voor_implementatie_mvo.php

³⁵ Bron: UPS European business monitor 16th edition.

³⁶ Bron: <http://www.agentschapnl.nl/actueel/dossiers/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>

³⁷ Bron: <http://www.mkb servicedesk.nl/4010/hoe-creeer-draagvlak-voor-mvo.htm>

Transparantie & Greenwashing

Greenwashing gaat in op de promotie van MVO. Organisaties die aangeven dat zij verantwoord of duurzaam bezig zijn moeten er te allen tijde voor zorgen dat zij dit kunnen bewijzen. Op het moment dat dit niet het geval is kan men de organisatie beschuldigen van greenwashing. Greenwashing is het groener of duurzamer voordoen van een organisatie dan zij daadwerkelijk zijn³⁸. Dit gaat in sommige gevallen ongemerkt doordat een organisatie niet concreet kan omschrijven wat zij precies doen aan MVO. Het promoten van MVO naar de buitenwereld of maatschappij blijkt hierdoor een erg lastige taak te zijn. Indien men MVO wil promoten moet het MVO beleid zeer concreet zijn.

Organisaties moeten er voor zorgen dat ze transparant zijn op het gebied van MVO. Op het moment dat niet valt te bepalen op welke manier MVO wordt gevoerd kan dit een negatief effect hebben op de organisatie. Om te bepalen of een organisatie transparant genoeg is heeft de Nederlandse overheid transparantie benchmarks opgezet voor MVO³⁹.

Structuur

Eerder in dit hoofdstuk staat MVO omschreven als een containerbegrip met eindeloos veel mogelijkheden. Dit maakt het lastig om concreet te werken met het onderwerp. Op het moment dat MVO niet goed gespecificeerd wordt door een organisatie wordt MVO te groot en te globaal om toe te passen. MVO moet een afbakening krijgen om het hanteerbaar te maken en prioriteiten te stellen. Op het moment dat dit niet wordt gedaan wordt het geheel onduidelijk en vaag. Concrete doelstellingen moeten dit voorkomen. Daarnaast moet de reden om MVO in te voeren duidelijk zijn voor de organisatie.

Tijd & geld

De afwezigheid van structuur is een groot knelpunt op het gebied van MVO. Dit knelpunt staat in relatie tot de beschikbare middelen zoals tijd en geld. Uit het onderzoek van de universiteit Nyenrode en CSR Academy blijkt dat tijd en geld vaak onvoldoende beschikbaar gesteld worden om een degelijke structuur aan te kunnen brengen⁴⁰. In dit geval is de kans van falen al groot op het moment dat men nog moet starten met de implementatie van MVO.

4.8 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op een van de subvragen van de probleemstelling. Hieronder is de behandelde subvraag weergegeven:

“Wat wordt er verstaan onder maatschappelijk verantwoord ondernemen?”

Duidelijk is dat MVO een containerbegrip is dat duidelijk gespecificeerd moet worden voordat het hanteerbaar is voor een organisatie. Er zijn veel verschillende definities beschikbaar. Hieruit moet een keuze gemaakt worden om een algemene richting te bepalen. In het geval van dit afstudeertraject wordt gekozen voor de definitie van MVO Nederland. Hierbij moet wel aangegeven worden dat Abvakabo FNV ook belang heeft bij het onderhouden en versterken van relaties doormiddel van een MVO beleid. Hierbij kan gedacht worden aan de Nederlandse overheid of overige FNV organisaties.

Hieronder zijn in het kort een aantal punten omschreven die op basis van dit hoofdstuk aan het licht zijn gekomen:

- ✓ Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft veel verschillende definities. In algemene zin wil een organisatie die doet aan MVO verantwoording nemen voor haar activiteiten als bedrijf.
- ✓ MVO bestaat globaal gezien uit de drie pijlers people, planet en profit. Om MVO hanteerbaar te maken voor een organisatie moet men goed nadenken over de manier waarop MVO van toepassing kan zijn en kan zorgen voor een toegevoegde waarde.
- ✓ Een organisatie moet zelf specificaties opstellen in relatie tot MVO om het geheel af te bakenen. Als er geen structuur is aangebracht wordt het erg lastig om MVO op een degelijke manier te implementeren.

³⁸ Bron: <http://www.duurzamer.com/greenwashing/greenwashing/2009129/>

³⁹ Bron: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/nederlandse-beleid-voor-mvo/transparantiebenchmark-mvo>

⁴⁰ Bron: Onderzoek succesfactoren, knelpunten en ondersteuningsbehoeften rondom duurzaamheid.

- ✓ De implementatie van MVO kan zorgen voor een aantal problemen. Draagvlak, communicatie, structuur en financiële middelen zijn aspecten waar een organisatie rekening mee moet houden.
- ✓ Ook de promotie van MVO is een lastig onderwerp. MVO moet sterk aanwezig zijn binnen een organisatie voordat het raadzaam is om de buitenwereld hier uitgebreid van op de hoogte te stellen. Indien de promotie slecht uitpakt kan dit zorgen voor grote schade op het gebied van imago.
- ✓ Een organisatie moet goed duidelijk hebben waarom zij kiezen voor MVO. Motivaties om MVO in te voeren verschillen van imagoverbetering tot verantwoordelijkheidsgevoel.
- ✓ In relatie tot de persoonlijke structuur van MVO, de implementatie redenen en het primair proces is MVO voor iedere organisatie te definiëren als maatwerk.
- ✓ Om organisaties te steunen zijn er richtlijnen en hulpmiddelen beschikbaar om de implementatie mogelijk te maken. Onder andere de ISO26000 en de OESO richtlijnen kunnen gebruikt worden.
- ✓ Om de volwassenheidsfase van MVO te bepalen kan men gebruik maken van het Morganfield M3 model. Dit model kan toegepast worden om doelen te stellen en te bepalen wat het huidige MVO niveau binnen een organisatie is.

Deel 3: Veldonderzoek

Deel drie van de rapportage bestaat uit een weergave van het (veld)onderzoeksresultaat. Nu het onderzoeksveld is omschreven in deel één en het literatuuronderzoek is gepleegd in deel twee van de rapportage kan er gestart worden met het veldonderzoek. Hoofdstuk vijf is een weergave van de huidige MVO situatie van Abvakabo FNV. Hoofdstuk zes laat de huidige MVO situatie zien van de verschillende FNV organisaties. Als afsluiting worden deze gegevens in hoofdstuk zeven geanalyseerd om het verschil tussen de organisaties te bepalen.

5 Huidige MVO situatie Abvakabo FNV

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er op dit moment gedaan wordt op het gebied van MVO binnen Abvakabo FNV. Door een beeld te krijgen van de huidige situatie kan verder worden gekeken naar mogelijke aanbevelingen en of veranderingen die doorgevoerd kunnen worden in relatie tot MVO. Ter ondersteuning van dit hoofdstuk is op basis van een SWOT analyse de huidige MVO situatie verder onderzocht. Deze analyse is terug te vinden in bijlage acht. Informatie uit dit hoofdstuk is verkregen door middel van observaties, interviews en informele gesprekken. Samenvattingen van deze gesprekken zijn terug te vinden in bijlage drie.

Dit hoofdstuk is geschreven op basis van het MVO model dat is opgesteld voor Abvakabo FNV. Informatie over dit model is terug te vinden in bijlage negen. Naast de vier modelaspecten (coördinatie, structuur, communicatie en draagvlak) wordt het algemene MVO niveau van de organisatie en de motivatie om MVO in te voeren besproken. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de derde subvraag van de probleemstelling. Uit het onderzoek is het volgende gebleken:

5.1 Coördinatie

In bijlage tien is beschreven wat voor activiteiten Abvakabo FNV in het verleden heeft ondernomen om MVO te introduceren binnen de organisatie. Zo is het "duurzaam aan het werk project" vanuit de ondernemingsraad aangestuurd. De ondernemingsraad heeft tot op heden voornamelijk gezorgd voor de initiatieven op het gebied van MVO. Zij zijn hier echter niet officieel voor aangesteld. Tijdens een gesprek met de ondernemingsraad wordt duidelijk dat de MVO initiatieven door gebrek aan tijd op een laag vuur staan⁴¹. Naast de ondernemingsraad zijn er geen andere medewerkers die zich actief inzetten voor de invoering van MVO. De facilitaire dienst vraagt zich nu wel af wat er op dit moment plaats vindt op het gebied van MVO binnen Abvakabo FNV.

5.2 Structuur

Abvakabo FNV heeft een aantal kleine activiteiten uitgevoerd op het gebied van MVO. Deze activiteiten zijn ad hoc ingevoerd. De projecten stonden niet gerelateerd aan een bepaalde structuur of gedefinieerde doelstelling. Op basis van een enquête die is gehouden voor het duurzaam aan het werk project is een plan van aanpak opgesteld. Andere notities of documenten die aangeven op welke manier MVO de organisatie kan verbeteren zijn niet aanwezig.

5.3 Draagvlak

Zoals in hoofdstuk drie is omschreven staat de cultuur van Abvakabo FNV toe dat er gewerkt wordt aan MVO. De medewerkers staan open voor MVO activiteiten binnen de organisatie. Door middel van MVO kunnen de medewerkers van Abvakabo FNV het voorbeeld stellen voor een betere werkomgeving voor de werknemers in Nederland.

Het draagvlak onder de directie en het management ligt anders. Doordat er veel personeelwisselingen zijn geweest binnen Abvakabo FNV zijn er veel verschillende leidinggevers geweest. Er is ook een lange tijd geen actieve directie aanwezig geweest. Sinds kort (1 maart 2011) is er een nieuwe directie werkzaam. Deze directie moet de draad oppakken en de organisatie weer op gang krijgen. MVO komt hier nog niet aan te pas zolang de dagelijkse gang van zaken nog op orde gezet moet worden. De directie zal zich eerst moeten oriënteren op de organisatie en zich moeten inleven in de situatie⁴².

De ondernemingsraad is al bezig geweest met de introductie van MVO aan de hand van het duurzaam aan het werk project. Zij willen MVO invoeren om een goed voorbeeld te geven aan andere organisaties. Sociale aspecten van MVO zorgen ervoor dat de ondernemingsraad een relatie heeft met dit onderwerp. Verschillende raakvlakken zijn te vinden tussen MVO en de ondernemingsraad in de WOR (wet ondernemingsraad)⁴³. Dit voornamelijk op het gebied van arbeidsvoorwaarden. De ondernemingsraad merkt dat MVO een zeer groot en complex onderwerp is dat veel aandacht vereist. Door gebrek aan tijd krijgt MVO geen kans om zich te ontplooien binnen Abvakabo FNV⁴⁴. Bij FNV

⁴¹ Bron: Gesprek met M. Dekker (toegevoegd in de bijlage)

⁴² Bron: Gesprek met M. Brink & M. Dekker (toegevoegd in de bijlage)

⁴³ Bron: <http://www.or.nl/entree/wenrteksten/wor.html#a27>

⁴⁴ Bron: Gesprek met S. Bergwerf Bok. (toegevoegd in de bijlage)

Bondgenoten houdt de ondernemingsraad zich ook actief bezig op het gebied van MVO⁴⁵. Ook de facilitaire dienst van Abvakabo FNV heeft duidelijk aangegeven te willen starten met MVO. Deze afdeling ziet net als de ondernemingsraad het nut van een degelijk MVO beleid. Mogelijkheden op het gebied van energiebesparingen en het reduceren van huisvestingskosten staan op de agenda van de facilitaire dienst.

5.4 Communicatie

Op dit moment vindt er weinig communicatie plaats tussen de facilitaire afdeling en de ondernemingsraad van Abvakabo FNV in relatie tot MVO. In de vorige paragraaf is omschreven dat de ondernemingsraad en de facilitaire dienst willen dat MVO wordt ingevoerd. Deze afdelingen hebben hierbij doelen die zij graag willen behalen. Deze doelen zijn goed op elkaar af te stellen. Ook richting de medewerkers van Abvakabo FNV is er nog geen communicatie geweest betreft de uitkomsten van de enquête. De interne communicatie in relatie tot MVO is hierdoor beperkt.

Abvakabo FNV maakt deel uit van de vereniging FNV (informatie hier over in hoofdstuk drie). Een aantal vakbonden binnen deze vereniging zijn al bezig geweest met het invoeren van MVO (dit wordt in hoofdstuk zes verder uitgewerkt). Tot nu toe heeft er nog maar weinig communicatie plaats gevonden tussen de verschillende vakbonden op het gebied van MVO. Het nadeel hiervan is dat er geen kennisuitwisseling plaats vindt in relatie tot MVO⁴⁶.

5.5 MVO Niveau

Het huidige MVO niveau van Abvakabo FNV ligt op basis van het Morganfield model laag. Er is geen beleid aanwezig en er zijn geen specifieke doelstellingen of visies vastgelegd. Activiteiten op het gebied van MVO vinden op dit moment weinig plaats. De organisatie mist structuur en heeft geen centraal aanspreekpunt voor MVO aspecten. De organisatie is zich (deels) bewust van de noodzaak van MVO. Er is echter nog geen initiatief genomen om hier daadwerkelijk mee te starten. MVO kennis is beperkt aanwezig bij een aantal medewerkers. Op het gebied van de MVO en de invoer hiervan is nog onvoldoende informatie beschikbaar onder de medewerkers. Er is te weinig structuur aanwezig die zou kunnen aanduiden of leveranciers zich houden aan MVO criteria. Het is niet te achterhalen of promotiemateriaal dat wordt ingekocht door Abvakabo FNV op een degelijke manier wordt geproduceerd.

Aan de hand van het volwassenheidmodel van Morganfield zit Abvakabo FNV in de eerste fase. Abvakabo FNV is zich bewust van MVO maar heeft hier nog geen concrete stappen in genomen. Informatie over het Morganfield model is terug te vinden in hoofdstuk vier (theorieonderzoek MVO).

5.6 Abvakabo FNV en de motivatie voor MVO

Er zijn volgens het theorieonderzoek (hoofdstuk vier) een aantal redenen om te starten met MVO. Dit geldt ook voor Abvakabo FNV. De volgende redenen zijn voor Abvakabo FNV te benoemen om MVO te implementeren:

De FNV Vakcentrale wil als moederorganisatie van de vakbond verenigingen dat de organisaties zich bezig houden met MVO. Er worden echter geen sancties opgelegd vanuit de FNV Vakcentrale op het moment dat onderliggende organisaties geen MVO beleid voeren. In de toekomst wil de FNV Vakcentrale beleidstukken doorvoeren die voor alle organisaties die zijn aangesloten bij de FNV gelden⁴⁷. Om te voldoen aan de wensen van de FNV Vakcentrale is het van belang dat Abvakabo FNV start met MVO. Op deze manier is ook een betere relatie met de organisatie te verkrijgen

De ondernemingsraad wil dat MVO geïmplementeerd wordt binnen de organisatie om andere organisaties te kunnen motiveren op dit gebied. Voordat men andere organisaties kan motiveren zullen zij eerst zelf moeten starten met MVO. De insteek vanuit de ondernemingsraad is dus het motiveren en stimuleren van MVO door zelf het goede voorbeeld te geven⁴⁸. De facilitaire dienst wil MVO implementeren om onder andere energie en financiële middelen te besparen. Deze partij ziet naast de maatschappelijke noodzaak van MVO ook het financiële nut in. Om geld te kunnen besparen

⁴⁵ Bron: http://www.fnbondgenoten.nl/werk_en_inkomen/dossiers/or_en_pvt/or_en_arbeidsvoorwaarden/artikelen/mvo/

⁴⁶ Bron: Gesprek met J. van Otterloo. (toegevoegd in bijlage drie)

⁴⁷ Bron: Gesprek met E. & M. Brink. (toegevoegd in bijlage drie)

⁴⁸ Bron: Gesprek met M. Dekker. (toegevoegd in bijlage drie)

en andere organisaties te motiveren moet Abvakabo FNV starten met de invoer van MVO. MVO kan de organisatie in het algemeen een degelijke ondersteuning geven. Dit in relatie tot het primair proces van Abvakabo FNV. Als belangenbehartiger van werknemers past MVO perfect bij het primair proces. Het niet voeren van MVO kan in de toekomst zorgen voor problemen op het gebied van imago. De organisatie moet duidelijkheid hebben op het gebied van arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden van betrokken partijen die werken in naam van de organisatie.

5.7 Conclusie

Op basis van dit hoofdstuk is antwoord gegeven op één van de subvragen die is opgesteld in relatie tot de probleemstelling. Hieronder is de subvraag die in dit hoofdstuk centraal stond weergegeven:

“Hoe is de huidige MVO situatie van het hoofdkantoor van Abvakabo FNV te omschrijven?”

Hieronder is in hoofdlijnen weergegeven wat de conclusies zijn van de analyse.

Coördinatie

- ✓ Er is geen centraal aanspreekpunt aanwezig voor MVO aspecten binnen Abvakabo FNV. Dit wordt op het moment voornamelijk gedaan door de facilitaire dienst en de ondernemingsraad.

Structuur

- ✓ Abvakabo FNV mist op dit moment een duidelijke structuur om MVO in te voeren. Er is geen centrale doelstelling of richting opgesteld.
- ✓ Er lopen op dit moment geen MVO projecten. Een actief MVO beleid is niet aanwezig. Hierdoor is er geen structuur of sturing aanwezig voor MVO binnen Abvakabo FNV.
- ✓ Door gebrek aan kennis, tijd en geld is er nog maar weinig activiteit op het gebied van MVO.

Draagvlak

- ✓ De ondernemingsraad en de facilitaire dienst zijn voorstanders van MVO en willen MVO ook geïmplementeerd zien binnen Abvakabo FNV.
- ✓ Onder de medewerkers is er een gedeeltelijk draagvlak met betrekking tot MVO. De huidige bedrijfscultuur staat MVO toe.
- ✓ Door veel personeelwisselingen is het lastig om structuur te houden binnen de organisatie. Abvakabo FNV heeft lang zonder directie gezeten. MVO staat hierdoor op een laag niveau. De huidige directie moet zich eerst inleven in de organisatie en de gang van zaken op orde krijgen voordat er gekeken kan worden naar de implementatie van MVO.

Communicatie

- ✓ Er vindt weinig communicatie plaats tussen de ondernemingsraad en de facilitaire dienst over de eisen en wensen op het gebied van MVO.
- ✓ Onder de verschillende vakbonden van FNV vindt geen communicatie plaats in relatie tot MVO. Dit zorgt er voor dat er geen kennisuitwisseling is tussen de vakbonden.
- ✓ Er vindt weinig communicatie plaats tussen Abvakabo FNV en de medewerkers op het gebied van MVO activiteiten.

Abvakabo FNV algemeen

- ✓ De ondernemingsraad en facilitaire dienst kijken naar praktische uitwerkingen van MVO.
- ✓ Abvakabo FNV wil MVO invoeren om andere organisaties te motiveren en steunen. Daarnaast kan MVO de organisatie helpen om financiële voordelen te behalen en duidelijkheid te verschaffen op het gebied van inkoopaspecten.
- ✓ Het project duurzaam aan het werk introduceerde MVO binnen Abvakabo FNV. Dit project is na afsluiting niet doorgezet in verband met onder andere tijdgebrek.
- ✓ De facilitaire afdeling is bezig met het introduceren van taakgericht werken. Dit met als doel om huisvestingskosten te reduceren en de medewerkers kennis te laten maken met flexibel werken.
- ✓ Abvakabo FNV heeft een aantal MVO aspecten ad hoc ingevoerd. Een voorbeeld hiervan is het dubbelzijdig printen. Deze projecten zijn niet gekoppeld aan een MVO beleid.
- ✓ Op basis van het Morganfield M3 model bevindt Abvakabo FNV zich in het eerste niveau van MVO volwassenheid.

6 Huidige MVO situatie van de FNV organisaties

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de huidige MVO situatie van de verschillende FNV organisaties is. Abvakabo FNV heeft op dit moment weinig informatie over de MVO activiteiten van andere FNV organisaties beschikbaar. Onder andere op basis van de activiteiten van de FNV organisaties kan het toekomstige MVO niveau van Abvakabo FNV worden vastgesteld. Er is contact gelegd met FNV Bondgenoten, FNV Bouw en de FNV Vakcentrale. Informatie uit dit hoofdstuk is afkomstig uit gesprekken met medewerkers en observaties van de betreffende organisaties. In bijlage drie zijn samenvattingen terug te vinden van deze gesprekken. Dit hoofdstuk gaat in op de vierde subvraag van de probleemstelling. Ook dit hoofdstuk wordt opgezet aan de hand van het MVO model. De volgende vier onderdelen worden aan de hand van het MVO model beschreven: coördinatie, structuur, communicatie en draagvlak. Daarnaast worden ook de MVO activiteiten en het huidige MVO niveau van de organisaties besproken.

6.1 FNV Vakcentrale

Bij de FNV Vakcentrale is men al geruime tijd bezig met de implementatie van MVO. De in Amsterdam gelegen moeder organisatie vindt dat MVO een deel van de organisatie moet zijn. Op basis van verschillende gesprekken bij de FNV Vakcentrale is de volgende informatie achterhaald:

Coördinatie

Bij de FNV Vakcentrale zijn een aantal personen verantwoordelijk voor de MVO activiteiten binnen de organisatie. Onder andere de facilitair manager, een beleidsmedewerker en een facilitair medewerker zijn actief op het gebied van MVO.

Structuur

De organisatie is gestart met het doorvoeren van milieuaspecten van MVO. Groene stroom en stadsverwarming zijn hier voorbeelden van. De invoer van stadsverwarming moet nog plaatsvinden. De nadruk van MVO ligt binnen de organisatie echter wel op de people dimensie. MVO is binnen de FNV Vakcentrale geïntroduceerd aan de hand van de milieu dimensie van MVO. Dit is onder andere gedaan om draagvlak te creëren binnen de organisatie. Dit omdat deze aspecten zonder grote investeringen ingevoerd kunnen worden of op lang termijn geld kunnen opbrengen. De organisatie heeft voorafgaand aan het implementatieproces een notitie opgesteld waarin de kern van MVO staat omschreven in relatie tot de organisatie.

Communicatie

Een bureaucratische manier van werken zorgt er voor dat er veel verschillende partijen betrokken zijn bij de MVO vraagstukken. Het is hier door lastig om een MVO project door te voeren of goed te laten keuren. Door deze manier van werken kunnen MVO initiatieven soms een geruime tijd stil liggen. Pas na goedkeuring van al deze partijen kan gestart worden met een MVO project.

Draagvlak

De directie is op de hoogte van de noodzaak van MVO. Er wordt echter nog maar weinig initiatief getoond om MVO actief door te voeren binnen de organisatie. De FNV Vakcentrale merkt de invloed die de politiek heeft op de organisatie. MVO onderwerpen die in de politiek actueel zijn verkrijgen meer (en sneller) draagvlak onder de directie. Dit omdat algemene sprekers van de organisatie in congressen zich moeten kunnen uiten over deze onderwerpen. Op het moment dat de organisatie geen actie heeft ondernomen op het gebied van de actuele onderwerpen kan dit voor problemen zorgen in relatie tot het imago van de organisatie. Medewerkers zijn zich bewust van MVO. Op het gebied van verandering ontstaat soms weerstand. De wil is aanwezig maar het vermogen om veranderingen binnen de organisatie door te voeren ontbreekt in sommige gevallen.

Activiteiten

Op dit moment wordt er door de FNV Vakcentrale gewerkt aan een nieuw beleid op het gebied van mobiliteit en vervoer. In dit nieuwe beleid wordt MVO criteria opgenomen. Dit beleid is nog niet actief binnen de FNV Vakcentrale. Beleidsmedewerkers binnen de organisatie proberen andere organisaties te stimuleren op het gebied van MVO. Door het opstellen van beleidsstukken wordt geprobeerd de organisaties aan te sporen om te starten met MVO of dit verder door te zetten. De FNV Vakcentrale doet niet aan de promotie van MVO richting haar medewerkers of de maatschappij. (tenzij hierover vragen ontstaan tijdens openbare bespreking, congressen en dergelijke).

MVO Niveau

Er zijn voldoende ideeën aanwezig binnen de organisatie. Veel van deze ideeën zijn echter nog niet uitgevoerd. Veel MVO projecten duren lang om in te voeren doordat de organisatie langzaam functioneert op dit gebied. Milieuaspecten zijn wel ingevoerd binnen de organisatie. In de komende jaren zal het MVO niveau van de organisatie langzaam aan stijgen. Op dit moment zit de FNV Vakcentrale aan het begin van het tweede volwassenheidsniveau van het Morganfield model.

6.2 FNV Bouw

FNV Bouw is al een aantal jaar bezig met het implementeren van MVO binnen de organisatie⁴⁹. Hieronder staat omschreven op welke manier dit plaats vindt:

Coördinatie

De verantwoordelijkheid voor MVO wordt gedragen door de facilitair manager van de organisatie. Samen met de afdeling inkoop wordt geprobeerd een correcte invulling te geven aan onder andere het inkoopproces van FNV Bouw.

Structuur

Het grootste gedeelte van MVO vindt plaats op het gebied van inkoop. Dit omdat het in relatie staat met de people dimensie van MVO. De organisatie richt zich voornamelijk op dit onderdeel van MVO. De centraal aangestuurde inkoop zorgt er voor dat de inkoop van producten efficiënt gecontroleerd kan worden. MVO criteria wordt toegepast op de inkoop van producten om er voor te zorgen dat leveranciers op een verantwoorde manier te werk gaan. FNV Bouw heeft geen specifiek beleid op het gebied van MVO opgesteld.

Communicatie

De facilitaire afdeling is een stafdienst binnen de organisatiestructuur. Dit zorgt er voor dat de facilitair manager regelmatig overleg heeft met de directie van FNV Bouw. Hier door zijn er korte communicatielijnen richting het management. Op het gebied van MVO is dit zeer wenselijk. In voorgaande hoofdstukken (theorieonderzoek: MVO) wordt al gesproken over de noodzaak van een betrokken directie.

Draagvlak

FNV Bouw is maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen omdat zij dit in relatie tot het primaire proces noodzakelijk vinden. (Ook bij deze organisatie is het primair proces het behartigen van de belangen van werknemers in Nederland). Dit omdat de leden van de organisatie zich voornamelijk in de bouw en productiesector bevinden. Voor deze leden ligt de nadruk op een correctie manier van produceren en leveren. Het is voor FNV Bouw hierom van belang dat zij weten op welke manier producten geproduceerd en geleverd worden. Medewerkers begrijpen de relatie tussen FNV Bouw en MVO doordat het directe raakvlakken met elkaar heeft. Het is op deze manier te verantwoorden waarom de organisatie heeft gekozen voor MVO. Medewerkers zijn bereid om mee te werken aan aspecten van MVO doordat de connectie met het primair proces duidelijk is. Vanuit de theorie blijkt dat het hebben van een concreet doel en visie op het gebied van MVO kan zorgen voor sturing en hierdoor ook draagvlak.

Activiteiten

FNV Bouw heeft zich op verschillende manieren bezig gehouden met MVO. Op het gebied van milieu en duurzaamheid zijn activiteiten uitgevoerd in relatie tot energiebesparingen. Zo is op iedere kamer het licht op geavanceerde manier te regelen (lichtsterkte, lichten aan / uit). Medewerkers kunnen op deze manier een persoonlijke voorkeur invoeren. Het zelfde geldt voor klimaatbeheersing. Kleine aspecten op het gebied van koffie en dergelijke worden doorgevoerd op het moment dat dit financieel verantwoord is. Koffiebekertjes zijn in dit geval van afbreekbaar materiaal. De organisatie heeft hier voor gekozen omdat dit goedkoper is dan het inzamelen en recycelen van de standaard plastic bekertjes.

MVO Niveau

Duidelijk is dat FNV Bouw goed op weg is naar een maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen. Er is binnen de organisatie geen algemeen beleid vastgesteld. Wel zit MVO binnen inkoop geïntegreerd in het proces. De focus is duidelijk gelegd in relatie tot het primaire proces. Op basis van het Morganfield M3 model zit FNV Bouw in de tweede fase van MVO volwassenheid.

⁴⁹ Bron: Gesprek met P. van der Maas. (toegevoegd in bijlage drie)

6.3 FNV Bondgenoten

Ook FNV Bondgenoten is al een aantal jaar bezig met de implementatie van MVO⁵⁰. FNV Bondgenoten is de grootste vakbond die is aangesloten bij de FNV vereniging. De organisatie heeft ongeveer 900 medewerkers in dienst.

Coördinatie

Bij FNV Bondgenoten ligt de verantwoordelijkheid van MVO bij de afdeling inkoop. Sinds drie jaar is hier een inkoopmanager actief op het gebied van MVO. Ruim 80% van de tijd (1 FTE) die de inkoopmanager heeft wordt besteed aan MVO. FNV Bouw heeft er specifiek voor gekozen om een inkoopmanager verantwoordelijk te stellen voor MVO. Vaak wordt er voor gekozen om een facilitair manager aan te stellen als MVO coördinator (zoals bij FNV Bouw). Dit is bij FNV Bondgenoten niet gedaan omdat bleek dat de facilitair manager te weinig tijd beschikbaar had om zich goed te kunnen verdiepen in het onderwerp.

Structuur

De relatie tussen MVO en FNV Bondgenoten ligt bij de inkoop kant. FNV Bondgenoten heeft om de zelfde redenen als FNV Bouw en de FNV Vakcentrale gekozen voor een focus op de people dimensie van MVO. De inkoopmanager valt directie onder de financiële directeur. Vanuit de inkoop wordt gecontroleerd of leveranciers voldoen aan de MVO criteria van FNV Bondgenoten.

Communicatie

FNV Bondgenoten heeft er voor gekozen om het MVO beleid niet actief te promoten. Hier is voor gekozen omdat zij nog bezig zijn met de implementatie van het geheel in de dagelijkse bedrijfsvoering. Daarnaast wil men greenwashing voorkomen. Intern wordt MVO wel regelmatig gepromoot. Dit vindt plaats doormiddel van het inkoop jaarplan, intranet en overige publicaties die de organisatie uitgeeft.

FNV Bondgenoten heeft ook gezocht naar zakenpartners op het gebied van MVO. Zo is de organisatie lid van MVO Nederland (een platform voor MVO) en hebben zij overeenkomsten met de gemeente Utrecht. De MVO doelstellingen van FNV Bondgenoten zijn in het voordeel van de gemeente. Dit omdat de gemeente in de toekomst streeft naar een CO2 neutrale stad. In ruil voor de MVO acties die FNV Bondgenoten onderneemt wordt er door de gemeente een gratis CO2 footprint scan gemaakt. Naast het reduceren van de CO2 uitstoot is FNV Bondgenoten aan het experimenteren met onderdelen van het nieuwe werken.

Draagvlak

Het komt voor dat er op basis van financiële middelen weerstand ontstaat tegen over een MVO project. Aan de hand van een goede onderbouwing kan besproken worden of het MVO aspect haalbaar en realistisch is. Onder de directie van FNV Bondgenoten is draagvlak aanwezig. Er wordt vanuit de financiële directeur kritisch gekeken of een MVO project financieel te verantwoorden is.

Activiteiten

Er vinden een aantal activiteiten plaats die te maken hebben met MVO. Zo is MVO ver doorgevoerd binnen het inkoopproces. De organisatie geeft haar medewerkers de ruimte door decentraal in te kopen. Leveranciers worden echter wel gecontroleerd door de inkoopafdeling. In het inkoop jaarplan wordt een MVO onderdeel opgenomen. Dit is een van de manieren waarop FNV Bondgenoten naar de medewerkers communiceert dat zij bezig zijn met MVO. Dit jaar moet dit nog een stap verder gaan door MVO een eigen jaarplan te geven. Dit jaarplan moet duidelijk weergeven waar de organisatie op dit moment staat in relatie tot MVO. Gestelde doelen, visies en werkvelden van MVO moeten in dit document worden weergegeven.

De organisatie is bezig met het reduceren van de CO2 uitstoot die de organisatie heeft. De grootste winst kan volgens FNV Bondgenoten gehaald worden op het gebied van mobiliteit en vervoer. Er zijn ruim 400 leaseauto's die in opdracht van de organisatie door Nederland rijden. Medewerkers kunnen kiezen om een hybride leaseauto te nemen. Hier staat een lagere kostprijs tegenover. Daarnaast wordt de medewerker gestimuleerd doormiddel van een beloning. Doordat deze auto's goedkoper zijn in aankoop en gebruik kan de organisatie hier op besparen. Een deel van deze besparing wordt als beloning aan de gebruiker van de auto gegeven.

⁵⁰ Bron: Gesprek met J. van Otterloo. (toegevoegd in bijlage drie)

MVO Niveau

Er is door FNV Bondgenoten goed nagedacht over het doel dat MVO kan hebben binnen de organisatie. Er is beleid aanwezig en er wordt gecommuniceerd richting de medewerkers. Van de FNV organisaties die onderzocht zijn is FNV Bondgenoten het beste voorbeeld wat Abvakabo FNV op dit moment heeft. Dit omdat de organisatie MVO heeft vastgelegd binnen de organisatie en goed op weg is met de implementatie hiervan. In de toekomst wil FNV Bondgenoten haar MVO activiteiten verder vergroten en verbeteren. Op basis van het Morganfield model is de organisatie te plaatsen in de derde fase van MVO volwassenheid.

6.4 Invloed van de FNV Vakcentrale

De FNV Vakcentrale wil andere organisatie (ook FNV organisaties) stimuleren om MVO in te voeren. Op dit moment wordt er gewerkt aan beleid op het gebied van mobiliteit en vervoer. De FNV Vakcentrale ziet graag dat overige FNV organisaties dit beleid in de toekomst overnemen. Een ander voorbeeld is het FSC convenant. FSC (Forest Stewardship Council) is een organisatie die verantwoord bosbeheer op internationaal niveau stimuleert⁵¹. Deze organisatie komt op voor de verbetering van de arbeidsomstandigheden in andere landen. Daarnaast zet FSC zich in voor verantwoorde houtkap.

De FNV Vakcentrale heeft sinds 2010 een contract afgesloten waarin staat dat zij alleen nog maar papier gebruiken van het FSC keurmerk. Ook in de komende verbouwingen zal alleen nog maar gebruik gemaakt worden van FSC hout. Op deze manier wil de FNV Vakcentrale zich in zetten voor betere arbeidsomstandigheden en een beter milieu. Ook de FNV Bondgenoten en FNV Bouw werken aan de hand van dit convenant⁵². In bijlage elf is een voorbeeld van het FSC convenant te zien zoals FNV Bouw er mee werkt.

De FNV Vakcentrale zou graag willen zien dat iedere vakbond die is aangesloten bij de FNV vereniging zich gaat houden aan het FSC convenant.

6.5 Conclusie

In dit hoofdstuk heeft de vierde subvraag van de probleemstelling centraal gestaan. Deze subvraag is als volgt:

“Hoe is de huidige MVO situatie van de FNV organisaties te omschrijven?”

Hieronder staat omschreven wat de conclusies zijn die gemaakt kunnen worden op basis van dit hoofdstuk:

Coördinatie

- ✓ Er is een centraal aanspreekpunt aanwezig binnen de organisaties in relatie tot MVO. Dit aan de hand van een MVO coördinator of MVO team. De verantwoordelijkheid wordt hierbij gelegd bij de facilitair manager of de inkoopmanager.

Structuur

- ✓ De FNV organisaties zien de link tussen MVO en het primair proces. De sociale dimensie van MVO komt in iedere organisatie terug als kernaspect.
- ✓ Er wordt klein gestart met MVO. Vervolgens wordt hier op door gebouwd om MVO verder te laten integreren binnen het bedrijf. Kleine milieuaspecten van MVO kunnen zorgen voor draagvlak binnen de organisatie.

Draagvlak

- ✓ De directies zijn zich bewust van de noodzaak die MVO voor de organisaties heeft. Actualiteit van een MVO aspect en financiële middelen hebben invloed op het draagvlak van directies.
- ✓ Ook medewerkers zien MVO graag ingevoerd worden binnen de organisatie. Gedrag kan wel zorgen voor weerstand.

⁵¹ Bron: <http://www.fsc.nl/nl/doc.phtml?p=Wat%20is%20FSC>

⁵² Bron: <http://www.fnv.nl/publiek/themas/duurzaamheid/artikelen/101903/>

Communicatie

- ✓ De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor MVO hebben de mogelijkheid om zonder tussenpersonen in contact te komen met de directie (korte communicatielijnen).
- ✓ Men is terug houdend op het gebied van MVO en de promotie hiervan richting de maatschappij. Dit komt voornamelijk door dat de organisaties nog druk bezig zijn met het ontwikkelen op dit gebied.

Activiteiten

- ✓ De drie organisaties hebben het FSC convenant ingevoerd in de bedrijfsvoering. De FNV Vakcentrale ziet graag dat andere FNV organisaties ook gaan werken aan de hand van dit convenant.
- ✓ MVO activiteiten variëren van groene energie tot duurzaam inkoop. Dit is verschillend per organisatie. Er is verschil in het MVO niveau tussen de organisaties die onderzocht zijn.

MVO niveau

- ✓ Op basis van het Morganfield model zitten de FNV organisaties tussen het tweede en derde niveau van MVO volwassenheid in.
- ✓ FNV Bondgenoten loopt op dit moment (maart 2011) voor op het gebied van het MVO vergeleken met de overige FNV organisaties.
- ✓ De FNV Vakcentrale wil in de toekomst beleidsplannen opstellen die zij willen aanbevelen aan andere FNV organisaties. Het vervoer en mobiliteitsbeleid is hier een voorbeeld van.

7 Analyse van de onderzoeksgegevens

Om het onderzoek compleet te maken wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar de informatie die is beschreven in de vorige twee hoofdstukken. De huidige MVO situatie van Abvakabo FNV en overige organisaties van FNV worden naast elkaar gelegd en met elkaar vergeleken. Er wordt antwoord gegeven op de vijfde subvraag van de probleemstelling.

7.1 Coördinatie

Een van de verschillen is terug te vinden in de aansturing van MVO. Uit het onderzoek blijkt dat binnen iedere organisatie die bezocht is minimaal één aanspreekpunt voor MVO aanwezig is. Dit is bij Abvakabo FNV niet het geval. Er zijn wel medewerkers aanwezig binnen de organisatie die zich in het verleden hebben ingezet voor MVO. Door gebrek aan tijd is dit echter niet doorgezet nadat de MVO projecten ten einde waren⁵³. Bij zowel de FNV Vakcentrale als FNV Bondgenoten zijn er één of meerdere medewerkers aangesteld als MVO coördinator of verantwoordelijke. Een ruime hoeveelheid van de werktijd wordt beschikbaar gesteld voor MVO aspecten. De beschikbare tijd varieert van 50% tot 80% van de werktijd (1FTE)⁵⁴. De afwezigheid van een MVO coördinator is te relateren aan de afwezigheid van draagvlak binnen de organisatie. De urgentie van het geheel is nog onvoldoende duidelijk. Bewustzijn moet gecreëerd worden over het feit dat MVO de organisatie helpt om beter te presteren.

7.2 Structuur

Een ander punt van verschil is te vinden in de structuur van MVO binnen de organisaties. Alle organisaties die zijn onderzocht hebben kritisch gekeken naar de manier waarop MVO ingevoerd moet worden. De FNV organisaties hebben vooraf gekeken naar de manier waarop MVO de organisatie kan ondersteunen. De theorie zegt op dit gebied hetzelfde. Zonder een duidelijke richting of degelijke structuur is het zeer lastig om te starten met MVO. Dit wordt dan ook gezien als een valkuil van MVO (informatie over MVO en de structuur hiervan is terug te vinden in hoofdstuk vier). MVO activiteiten binnen Abvakabo FNV gebeuren nog niet op basis van een vastgelegde structuur of planning.

Om te starten met MVO is bij de FNV Vakcentrale gestart met het opstellen van een notitie. Deze notitie zorgt voor sturing en structuur. Een dergelijke notitie ontbreekt bij Abvakabo FNV. Van uit zowel het theoretisch als het veldonderzoek wordt duidelijk dat het verstandig is om klein te starten met MVO. In geval van de FNV Vakcentrale heeft het voor onder andere draagvlak gezorgd onder de directie en medewerkers⁵⁵.

7.3 Communicatie

FNV organisaties zijn terughoudend in het promoten van de MVO activiteiten. Medewerkers worden wel geïnformeerd over de stand van zaken. Dit gaat doormiddel van publicaties op het intranet of jaarverslagen. Ook wordt er gecommuniceerd met de directie of het management van de organisaties. Aangezien Abvakabo FNV nog niet concreet gestart is met MVO wordt er ook niet gecommuniceerd met de medewerkers. Ook richting de directie vindt er nog geen communicatie plaats op het gebied van MVO.

7.4 Draagvlak

Één van de lastigste onderdelen van MVO is het vormen van draagvlak. Op basis van de enquête in relatie tot het duurzaam aan het werk project is gebleken dat de medewerkers van Abvakabo FNV interesse hebben in MVO. Dit komt ongeveer overeen met de situatie bij de andere FNV organisaties. Het draagvlak in relatie tot de directie ligt anders. In sommige gevallen hangt het draagvlak af van de actualiteit van het onderwerp. Op het moment dat een MVO onderwerp actueel is wordt het draagvlak hiervan groter binnen de organisatie⁵⁶. Financiën blijken een groot overwegingpunt als het gaat om MVO. De MVO coördinator staat bij FNV Bondgenoten dan ook direct onder de financieel directeur. Draagvlak onder directie is van groot belang als het gaat om MVO. Deze partij moet weten waarom er aan MVO gedaan moet worden en wat het kan opleveren.

⁵³ Bron: Gesprek met M. Dekker & M. Brink. (toegevoegd in bijlage drie)

⁵⁴ Bron: Gesprek met J. van Otterloo. (toegevoegd in bijlage drie)

⁵⁵ Bron: Gesprek met E. Bos. (toegevoegd in bijlage drie)

⁵⁶ Bron: Gesprek met L. van Westerlaak. (toegevoegd in bijlage drie)

In de huidige MVO situatie analyse van Abvakabo FNV wordt al omschreven dat de organisatie een periode zonder directie heeft gezeten. Sinds kort (maart 2011) is er nieuwe directie in dienst getreden. Het feit dat er geruime tijd geen directie actief is geweest zorgt er voor dat er veel verschillende taken opgepakt moeten worden. Binnen dit takenpakket moet ook een onderdeel MVO komen.

7.5 FSC convenant

Een meer praktisch onderwerp is het FSC convenant dat wordt gehanteerd binnen de FNV organisaties. Dit onderwerp is van belang aangezien dit één van de wensen is van Abvakabo FNV (informatie hier over is terug te vinden in het eerste hoofdstuk: de onderzoeksverantwoording). Dit omdat het FSC convenant wordt aanbevolen door de FNV Vakcentrale. De FNV Vakcentrale ziet graag dat alle organisaties die zijn aan gesloten bij de FNV vereniging gaan werken aan de hand van dit convenant. Abvakabo FNV gaf aan het begin van het onderzoek aan dat zij graag wilde weten welke MVO aspecten de FNV Vakcentrale stimuleert richting de gehele FNV vereniging⁵⁷ (Meer informatie over dit convenant is terug te vinden in hoofdstuk 6.4: invloed van de FNV Vakcentrale). Hier uit blijkt dat Abvakabo FNV mee wil gaan met de wensen en eisen van de FNV Vakcentrale.

Abvakabo FNV werkt nog niet aan de hand van het FSC convenant. Op het moment dat de FNV Vakcentrale dit convenant introduceerde aan andere FNV organisaties zat Abvakabo FNV in het midden van de personeelwisselingen. De facilitair manager was op dit moment tijdelijk in dienst en had geen tijd om het onderwerp op te pakken⁵⁸. Zo blijkt dat MVO op dit tijdstip nog geen prioriteit had binnen de organisatie. MVO staat nog niet op de agenda van Abvakabo FNV.

7.6 MVO Niveau

In de voorgaande hoofdstukken is het niveau van MVO weergegeven op basis van het Morganfield model. Op globale wijze is duidelijk te maken hoe de huidige MVO situatie er op dit moment aan toe is. Hieronder is een overzicht te zien dat duidelijk weergeeft in welke MVO volwassenheidsfase de FNV organisaties zich bevinden. Voor de betekenis van de vijf verschillende volwassenheidsfasen wordt verwezen naar hoofdstuk vier (theorieonderzoek: MVO).

FNV organisatie	Volwassenheidsfase
FNV Vakcentrale	2
FNV Bondgenoten	3
FNV Bouw	2
Abvakabo FNV	1

Tabel 7.1: MVO volwassenheidsoverzicht

Te zien is dat de FNV organisaties die zijn onderzocht zich gemiddeld in de tweede of derde fase van MVO volwassenheid bevinden. Dit staat gelijk aan een goede start op het gebied van MVO, met duidelijke initiatieven en een gestructureerd implementatiebeleid. De mate waarin MVO varieert tussen de FNV organisaties is wel aanzienlijk. FNV Bondgenoten is verder in de ontwikkeling van MVO dan bijvoorbeeld de FNV Vakcentrale. Het feit dat de FNV Vakcentrale een lager MVO niveau heeft valt te relateren aan de bureaucratische manier van werken binnen de organisatie. Zo blijkt dat goede communicatie van uiterst belang is voor een efficiënte uitvoering van MVO.

Abvakabo FNV bevindt zich in de eerste fase van MVO Volwassenheid. Er worden kleine activiteiten uitgevoerd. Dit vindt echter plaats zonder dat hier een algemene sturing aan vast zit. Structuur en beleid wegen zwaar binnen het Morganfield model. Om deze reden zit Abvakabo FNV voornamelijk nog in de eerste fase. Hieruit valt op te merken dat structuur, sturing en het specificeren van MVO onmisbare factoren zijn voor het slagen van een MVO project. Het lage MVO niveau is een gevolg van de afwezigheid van draagvlak en urgentiebesef. Hieruit volgt het feit dat er geen financiën en tijd worden vrij gemaakt voor de opstart van MVO. Zonder tijd en financiële middelen is het voor Abvakabo FNV onmogelijk om te zorgen voor coördinatie en sturing op het gebied van MVO.

⁵⁷ Bron: Gesprek met M. Brink. (toegevoegd in bijlage drie)

⁵⁸ Bron: Gesprek met M. Brink. Huidige MVO situatie bespreking. (toegevoegd in bijlage drie)

7.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is een analyse gegeven van de onderzoeksresultaten. Het doel hiervan was het omschrijven van de MVO verschillen tussen Abvakabo FNV en de FNV vereniging. De volgende subvraag stond centraal:

“Wat zijn de verschillen tussen Abvakabo FNV en de andere FNV organisaties op het gebied van MVO?”

Hieronder zijn de uitkomsten van de analyse compact weergegeven:

Coördinatie

- ✓ Binnen de FNV organisaties zijn centrale aanspreekpunten op het gebied van MVO aanwezig. Een dergelijk MVO coördinator is afwezig bij Abvakabo FNV. Deze coördinatie ontbreekt doordat er onder de directie onvoldoende urgentie wordt gegeven aan het onderwerp MVO. Het resultaat hiervan is dat er geen tijd en financiële middelen beschikbaar gesteld worden om coördinatie op te bouwen.

Communicatie

- ✓ De FNV organisaties communiceren de voortgang op het gebied van MVO richting de partijen die hierbij betrokken zijn. Door dat Abvakabo FNV nog niet concreet is gestart met MVO vindt er nog geen informatie uitwisseling plaats.

Structuur

- ✓ Een algemene visie en doelstellingen geven de FNV organisaties structuur om MVO te leiden. Deze vorm van structuur is bij Abvakabo FNV nog niet aanwezig. Dit komt mede door het feit dat er geen coördinatie aanwezig is die kan zorgen voor de benodigde MVO structuur.

Draagvlak

- ✓ Het draagvlak op het gebied van medewerkers ligt bij alle FNV organisaties ongeveer gelijk. Doordat de directie bij Abvakabo FNV pas net in dienst is heeft MVO nog geen urgentie verkregen bij deze partij. De afwezigheid van draagvlak onder de directie heeft als gevolg dat MVO ontwikkelingen niet op een gestructureerde manier plaats (kunnen) vinden.

Het FSC convenant

- ✓ De FNV Vakcentrale spoort andere FNV organisaties aan om te werken volgens een FSC convenant. Abvakabo FNV heeft dit convenant nog niet aangenomen.

MVO niveau

- ✓ Abvakabo FNV bevindt zich aan de hand van het Morganfield model in het eerste volwassenheidsniveau van MVO. De overige FNV organisaties bevinden zich in het tweede of derde niveau. Bovengenoemde aspecten zijn de oorzaak van een laag MVO niveau bij Abvakabo FNV.

Deel 4: Conclusies en aanbevelingen
--

Het onderzoek uit de twee voorgaande delen heeft een aantal resultaten opgeleverd. De conclusies en aanbevelingen worden in dit deel van de rapportage weergegeven. In hoofdstuk acht worden de conclusies van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk negen bestaat uit de aanbevelingen en de bedrijfskundige consequenties zijn te vinden in hoofdstuk tien. Hoofdstuk elf gaat in op het MVO stappenplan dat is opgezet voor Abvakabo FNV.

8 Conclusies

In de inleiding staat dat dit rapport is geschreven op basis van een probleemstelling. Deze probleemstelling is voor de duidelijkheid hieronder weergegeven:

“Op welke manier kan Abvakabo FNV invulling geven aan MVO rekening houdend met de FNV vereniging waar de organisatie deel van uitmaakt?”

In relatie tot het theoretisch onderzoek en het veldonderzoek dat is gepleegd zijn er een aantal conclusies te definiëren. Op basis van deze conclusies worden in het volgende hoofdstuk de aanbevelingen opgesteld voor Abvakabo FNV. De conclusies zijn als volgt:

Uit het theorieonderzoek in hoofdstuk vier blijkt dat MVO een containerbegrip is. Organisaties kampen vaak met problemen als het gaat om de betekenis van MVO in relatie tot de organisatie. Het specificeren van het onderwerp is van uiterst belang als men een degelijke basis van MVO wil opzetten. Het zelfde geldt voor Abvakabo FNV. Binnen de organisatie is op dit moment nog geen degelijke basis voor MVO aanwezig. Er staat geen centrale structuur gekoppeld aan MVO die de organisatie in de juiste richting stuurt. Dit komt door dat er nog geen middelen zoals geld en tijd zijn vrijgemaakt voor MVO. MVO krijgt op dit moment geen kans om zich goed te ontwikkelen binnen de organisatie.

Uit het veldonderzoek blijkt dat Abvakabo FNV al een aantal kleine aspecten van MVO heeft ingevoerd. Een aantal partijen (de facilitaire dienst en de ondernemingsraad) binnen Abvakabo FNV weten dat MVO een belangrijk onderwerp is. MVO is volgens deze partijen onmisbaar. Men wil starten met MVO maar de (financiële) middelen hiertoe ontbreken. Sturing ontbreekt in de vorm van beschikbare middelen, kennis, tijd en de specificatie van doelen. Daarnaast staat MVO laag op de agenda van de directie. Personeelswisselingen (door invloeden van de bedrijfscultuur) zorgen hier voor. Weinig structuur zorgt in dit geval voor een laag communicatie niveau. In relatie tot dit lage communicatieniveau wordt er weinig draagvlak verkregen onder de medewerkers en de directie.

Het primair proces van Abvakabo FNV laat zien dat de organisatie een relatie heeft met werknemers in Nederland. In de visie en strategieomschrijving staat dat Abvakabo FNV een geloofwaardige behartiger wil zijn werknemers in Nederland. De organisatie wil zich aansluiten op een gedigitaliseerde samenleving en efficiënter en effectiever te werk gaan. Deze link is door te trekken naar de invoering van MVO binnen de organisatie. MVO is in staat om de organisatie te helpen deze visie en strategie te behalen. De organisatie heeft het voordeel dat de bedrijfscultuur en het primair proces van de organisatie de invoer van MVO stimuleren.

De overige FNV organisaties zijn zich ook bewust van de noodzaak van MVO. Een aantal van deze organisaties zijn dan ook al een geruime tijd bezig met MVO. FNV Bondgenoten en FNV Bouw richten zich voornamelijk op het inkoopproces. Ook de FNV Vakcentrale laat zien dat zij zich bezig houden met MVO. Deze laatste partij heeft wel te maken met politiek en bureaucratie. MVO is hierdoor meer afhankelijk van externe factoren. Korte communicatielijnen met de directie en het bestuur van de organisaties maakt het mogelijk om MVO te bespreken. Financiële voordelen van MVO worden gebruikt om draagvlak te creëren.

Een duidelijk verschil tussen de FNV organisaties en Abvakabo FNV is de methode van aanpak. De FNV organisaties beschikken over een “MVO team” of “MVO coördinator.” Dit MVO aanspreekpunt vormt een groot onderdeel van de kern waarop het MVO beleid van de organisaties staat. Zonder deze groep wordt de invoer van MVO zeer lastig. Notities zijn opgesteld om de richting van MVO te bepalen. De toegevoegde waarde van MVO wordt duidelijk omschreven in de vorm van het sociale aspect. Deze structuur geeft de organisaties de kans om te ontwikkelen op het gebied van MVO. Dit zal in de komende jaren duidelijk worden.

Als gekeken wordt naar de verschillende MVO volwassenheidsfases loopt Abvakabo FNV achter ten opzichte van FNV Bouw, FNV Bondgenoten en de FNV Vakcentrale. Om dit verschil recht te trekken zal Abvakabo FNV minimaal één volwassenheidsniveau moeten stijgen.

9 Aanbevelingen

De huidige situaties van zowel Abvakabo FNV als de andere FNV organisaties zijn omschreven. De gegevens zijn geanalyseerd en de conclusies zijn getrokken in het vorige hoofdstuk. Nu duidelijk is waar de knelpunten zich bevinden kunnen er aanbevelingen gedaan worden om deze problemen aan te pakken. Aan de hand van deze aanbevelingen kan Abvakabo FNV het MVO niveau verhogen. De aanbevelingen zijn als volgt:

9.1 Zorg voor coördinatie

Uit het veldonderzoek is op te maken dat de verschillende organisaties van FNV gezorgd hebben voor een degelijke aansturing van MVO. Dit is gerealiseerd doormiddel van een MVO team of een MVO coördinator. Het is dan ook voor Abvakabo FNV aan te bevelen om een MVO team of coördinator aan te stellen om de komende MVO projecten aan te sturen. Deze personen zijn verantwoordelijk voor het coördineren, structureren en implementeren van de MVO initiatieven. Zij moeten zorgen voor duidelijkheid, transparantie en informatie op het gebied van MVO. Een MVO team of coördinator moet de organisatie aansporen om te starten met MVO en de initiatieven blijven stimuleren na de invoer hiervan. De personen moeten voldoende kennis bezitten om een degelijke verantwoording af te kunnen leggen in relatie tot MVO. Om kennis te behouden is het uitbesteden van deze taak aan een andere organisatie niet aan te bevelen.

In relatie tot Abvakabo FNV kan het MVO coördinatie team bestaan uit medewerkers van de ondernemingsraad of de facilitaire dienst. Deze partijen hebben zich in het verleden al bezig gehouden met projecten op het gebied van MVO. Zichtbaar is dat deze afdelingen willen dat MVO ingevoerd wordt. Een combinatie team is hierbij ook een optie. Op deze manier kan er een sterk coördinatie team worden opgezet. Een mogelijke optie voor de toekomst is het betrekken van een inkoopmedewerker van Abvakabo FNV binnen het MVO team. Deze medewerker kan zich bezighouden met de implementatie van MVO binnen het inkoopproces. Het MVO team moet er voor zorgen dat MVO actueel blijft zodat de ingevoerde MVO activiteiten na verloop van tijd niet wegzakken. Het is aan te bevelen om de coördinator(en) een MVO cursus of workshop te laten bijwonen om de kennis te vergroten.

9.2 Structuur, afbakening en specificatie

Het is duidelijk dat de algemeenheid van MVO een valkuil is. Een logische reactie op dit feit is het structureren en afbakenen van het onderwerp. De aanbeveling is dan ook om te zorgen voor een duidelijke specificatie van MVO en de betekenis hiervan voor Abvakabo FNV. De vraag is hierbij wat de toegevoegde waarde is van MVO in relatie tot het primair proces. Door het afbakenen van MVO en het specificeren van de meerwaarde kan duidelijk gemaakt worden wat de organisatie wil bereiken en op welke manier dit gerealiseerd kan worden. Doelstellingen en visies moeten gedefinieerd worden om sturing te geven aan MVO projecten. FNV organisaties die zijn onderzocht zijn gestart met het opstellen van een notitie op het gebied van MVO. Aan de hand van deze notitie is MVO gespecificeerd en afgebakend. Uit de theorie (hoofdstuk vier) blijkt ook dat het hebben van structuur een uiterste noodzaak is. Zonder structuur is de kans groot dat MVO projecten afdwalen of stranden.

Abvakabo FNV moet bepalen wat de toegevoegde waarde van MVO is voor de organisatie. Het is aan te raden om MVO geleidelijk aan in te voeren aan de hand van kleine projecten. Er kan gestart worden met het opstellen van doelstellingen op het gebied van milieu aspecten van MVO. Een dergelijke doelstelling kan bijvoorbeeld het verlagen van het energieverbruik zijn met 10%. Hiermee worden uiteindelijk ook minder kosten gemaakt. Het is wel noodzakelijk om de doelstelling verder te specificeren (wat verstaat men onder energie?) en het huidige verbruik te analyseren. Op deze manier kan het einddoel goed beschreven worden zodat men weet wat het project moet opleveren.

Op het moment dat deze projecten met succes zijn afgerond kan Abvakabo FNV zich meer gaan richten op de people kant van MVO. In relatie tot het primair proces is dit duidelijk te verantwoorden (het behartigen van de belangen van werknemers en het verbeteren van de werkomstandigheden). Op dit moment komt ook de inkoopmedewerker uit het MVO coördinatie team goed van pas. De focus kan nu gelegd worden op de inkoopkant. Inkoopcriteria op het gebied van MVO kan dit realiseren. Hier voor moet het inkoopproces van Abvakabo FNV wel in staat zijn om dit principe te ondersteunen. Op het moment dat Abvakabo FNV gaat kijken naar de implementatie van inkoopcriteria kan gebruik gemaakt worden van het voorbeeld dat de Nederlandse overheid stelt.

9.3 MVO & communicatie

Een derde onderwerp dat voldoende aandacht moet krijgen is de communicatie van MVO. Bepaalde organisaties kiezen er voor om MVO duidelijk te promoten terwijl andere de MVO activiteiten graag binnen de deur houden. Abvakabo FNV moet duidelijk stellen wat er gecommuniceerd wordt richting de verschillende partijen. Transparantie en duidelijkheid moeten altijd bovenaan de lijst staan als het gaat om MVO. Op basis van de vooraf opgestelde structuur is duidelijk waarom MVO wordt ingevoerd. Deze informatie moet gecommuniceerd worden richting de medewerkers van Abvakabo FNV. Een ander punt is het communiceren met andere organisaties of partijen die ondersteuning kunnen bieden op het gebied van MVO. Uit veldonderzoek blijkt dat FNV organisaties contact hebben gezocht bij MVO platformen of gemeentes om kennis te delen en gezamenlijke doelen te behalen.

Abvakabo FNV heeft het voordeel dat zij zijn aangesloten bij de vereniging FNV. In deze vereniging zit onder andere FNV Bondgenoten. Veldonderzoek heeft aangetoond dat deze organisatie al een geruime tijd (met succes) bezig is met het implementeren van MVO. Met deze organisatie kan Abvakabo FNV in gesprek gaan om kennis te delen en eventuele samenwerking in de toekomst te bespreken. Dergelijke contacten kunnen ook gezocht worden met organisaties die zich op het zelfde industrieterrein bevinden als Abvakabo FNV. Parkmanagement is hierbij een reële optie. Gedacht kan worden aan het gezamenlijk recyclen van restafval of de inkoop van duurzame producten.

Het is aan te raden om te wachten met de promotie van MVO richting de buitenwereld tot dat Abvakabo FNV een degelijk MVO beleid heeft opgezet. Als men er toch voor kiest om MVO te promoten moet de informatie transparant en concreet zijn. Termen zoals “eco-bewust” of “vergroening van de organisatie” moeten te allen tijde voorkomen worden. Deze termen zijn te vaag en hebben geen directe definitie. Uit de theorie (hoofdstuk vier) blijkt dat de verkeerde promotie kan zorgen voor greenwashing.

9.4 Begrip en noodzaak

Het laatste onderwerp wat vaak is aangehaald in deze rapportage is draagvlak. Zonder draagvlak is het onmogelijk om MVO te implementeren in een organisatie. Uit theorieonderzoek (hoofdstuk vier) blijkt dat onduidelijkheid en weerstand grote struikelpunten zijn voor organisaties. Abvakabo FNV moet er voor zorgen dat de medewerkers en directie op de hoogte zijn van de noodzaak van MVO en hier begrip voor hebben. Om een MVO project te laten slagen moet de medewerkers van een organisatie beseffen waarom deze acties worden genomen. “MVO awareness” moet gecreëerd worden zodat men bereid is om de veranderingen te accepteren. Dit kan Abvakabo FNV behalen door de medewerkers te betrekken bij het startproces. Door medewerkers de gelegenheid te geven om mee te denken over MVO geeft dit een gevoel van betrokkenheid. Feedback is belangrijk binnen dit proces. Indien dit niet plaats vindt zal men niet het gevoel krijgen dat meningen gewaardeerd worden.

Abvakabo FNV heeft in het verleden al enkele initiatieven getoond op het gebied van MVO. Door middel van een enquête heeft de organisatie informatie verkregen over de mogelijkheden van MVO. Er moet aan de hand van deze informatie gekeken worden naar mogelijke projecten. De medewerkers moeten geïnformeerd worden over deze mogelijkheden. Door deze relatie te leggen kan betrokkenheid en draagvlak gecreëerd worden. Door te meten wat het maandelijkse papierverbruik is kan men de medewerkers informeren over deze enorme papierstroom. Op het moment dat deze hoeveelheid papier op een centrale plek wordt weergegeven binnen Abvakabo FNV is bewustzijn te creëren. Tastbare voorbeelden maken het mogelijk om de noodzaak van MVO duidelijk te maken.

9.5 Het FSC Convenant

Abvakabo FNV wilde weten welke aanbevelingen er in het verleden zijn geweest vanuit de FNV Vakcentrale in relatie tot MVO. Het FSC convenant is een MVO aspect dat de FNV Vakcentrale een paar jaar geleden heeft aanbevolen. Een van de eerste MVO projecten van Abvakabo FNV kan het implementeren van dit convenant zijn. Om het convenant te implementeren moet vooraf geanalyseerd worden wat de effecten van dit convenant zullen zijn. Mogelijke veranderingen moeten plaats vinden voordat het convenant kan worden aangenomen. Naast het convenant zijn er geen andere aspecten van MVO gevonden die door de FNV Vakcentrale zijn aanbevolen.

10 Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de gevolgen besproken die de aanbevelingen met zich meebrengen. Gevolgen zijn voornamelijk terug te vinden op het gebied van urenbesteding en de verandering van het takenpakket dat de medewerkers hebben. In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de zesde subvraag van de probleemstelling.

10.1 Personele consequenties

De aanbeveling die de start van MVO aanduidt is het aanstellen van een MVO coördinator. Indien dit een werknemer is die al in dienst is van Abvakabo FNV zal het huidige takenpakket van deze medewerker ontlast moeten worden om tijd beschikbaar te stellen voor MVO zaken. Uit het veldonderzoek blijkt dat een MVO coördinator minimaal 20 uur per week aan het onderwerp moet besteden. Tijdens de opstart van het geheel zal het aantal uren nog hoger liggen. Huidige taken van de medewerker komen dus te liggen bij andere medewerkers met een zelfde soort functieomschrijving als de aangestelde MVO coördinator. De werkdruk van deze medewerkers zal hierdoor stijgen. Op het moment dat er een nieuwe medewerker wordt aangenomen om de functie van MVO coördinator op zich te nemen blijft de werkdruk gelijk. In dit geval zijn er financiële consequenties te omschrijven. Deze zijn terug te vinden in de volgende paragraaf. In geval van een MVO team bestaande uit medewerkers van de facilitaire dienst en de ondernemingsraad zal hiervoor hetzelfde gelden als de consequenties voor een MVO coördinator.

10.2 Financiële consequenties

In de vorige paragraaf is aangegeven dat er personeelskosten gemaakt worden op het moment dat er een nieuwe medewerker wordt aangesteld als MVO coördinator. In dit geval worden de volgende kosten gemaakt:

	Minimum bruto loon p/mnd	Maximum bruto loon p/mnd	Minimum bruto loon p/jr	Maximum bruto loon p/jr
Loon werknemer	€ 1.803,00	€ 2.416,00	€ 21.636,00	€ 28.992,00
Kosten werkgever p/jr.	€ 2.343,90	€ 3.140,80	€ 28.126,80	€ 37.689,60
Werkplekkosten p/jr.				€ 13.550,00
Totale kosten p/jr.				€ 51.239,60

Tabel 10.1: Werkgeverskosten MVO coördinator

De bruto lonen zijn gebaseerd op de looncalculatie voor een facilitair medewerker / inkoopmedewerker zoals deze bij de Nederlandse overheid zijn opgesteld⁵⁹. Er is een maximum en een minimum bruto loon omschreven. Voor het bepalen van de werkgeverskosten wordt 30% toegevoegd boven op de bruto lonen. Deze schatting wordt gedaan op basis van een uitgave van de kamer van koophandel in 2009⁶⁰. Aan de hand van facilitaire kengetallen komen de werkplekkosten uit op ruim dertienduizend euro⁶¹. De totale kosten komen neer op ruim vijftigduizend euro per jaar.

Om de MVO coördinator(en) meer informatie en kennis te geven op het gebied van MVO is het volgen van een workshop of cursus noodzakelijk. Maandelijks zijn er een groot aantal seminars, bijeenkomsten, cursussen en workshops beschikbaar om te volgen. De prijzen van deze informatiebijeenkomsten verschillen van 75 t/m 250 euro per persoon. Op de site van MVO Nederland is een agenda terug te vinden met een overzicht van maandelijks bijeenkomsten⁶².

⁵⁹ Bron: Salaris niveaus overheidspersoneel 2008 (PDF)

⁶⁰ Bron: "Wat kost personeel" uitgave van de KvK 2009 (PDF)

⁶¹ Bron: <http://www.facility-info.com/nieuws/werkplekkosten-gepresenteerd-volgens-meetmethodiek kwaliteit facilitaire activiteiten-4659>

⁶² Bron: <http://www.mvonederland.nl/agenda/2011-03-01/workshop-mvo-proof-erkenning-krijgen-voor-mvo-prestaties?d=2011-04>

10.3 Baten

De Financiële opbrengsten van MVO zijn lastig te definiëren aangezien er nog geen concrete doelstellingen aanwezig zijn. In paragraaf vijf van dit hoofdstuk wordt wel een voorbeeldproject weergegeven met mogelijke opbrengsten. Verder zijn er wel een aantal niet financiële baten te omschrijven. Op het moment dat Abvakabo FNV gaat communiceren met FNV Bondgenoten op het gebied van MVO ontstaat er een betere connectie tussen de twee organisaties. Samenwerkingsverbanden kunnen voor de twee organisaties extra voordelen opleveren op het gebied van bijvoorbeeld kennis en ervaringen. Op het moment dat blijkt dat het acceptabel is voor Abvakabo FNV om het FSC convenant in te voeren kan de organisatie laten zien dat zij de aanbevelingen van de FNV Vakcentrale serieus nemen.

In het theorieonderzoek betreft MVO wordt al aangegeven dat er een aantal voordelen te omschrijven zijn voor de organisatie als men maatschappelijk verantwoord gaat ondernemen. Goed werkgeverschap, verbeterde werkomstandigheden, lager ziekte verzuim, energiebesparingen en dergelijke zijn enkele voordelen die Abvakabo FNV kan behalen als men MVO implementeert in de organisatie. Een verhoging van de interne kennis op het gebied van MVO vindt plaats door dat er coördinatoren worden aangesteld die zich verdiepen in het onderwerp. Deze kennis zorgt er voor dat de organisatie snel kan insprijnen op actuele veranderingen. Mogelijke aanbevelingen vanuit de FNV Vakcentrale kunnen op deze manier snel geanalyseerd worden.

10.4 Omgang met verandering

In relatie tot de toekomstige MVO activiteiten binnen Abvakabo FNV kan dit zorgen voor veranderingen binnen de dagelijkse werkprocessen van de organisatie. Door de invoer van MVO kunnen processen aangepast worden zodat deze een andere werkwijze krijgen. Medewerkers die gebruik maken van deze processen bevinden zich dan in een veranderde situatie die zij moeten erkennen en accepteren. De invoer van MVO projecten op het gebied van milieu hoeft in veel gevallen weinig veranderingen met zich mee te brengen voor de medewerkers. Op het moment dat bijvoorbeeld het FSC convenant wordt aangenomen binnen Abvakabo FNV zal men rekening moeten houden met de inkoop van bijvoorbeeld hout of papier producten. Op dit gebied zal dan geen volledige inkoopvrijheid meer zijn.

10.5 Projectvoorbeeld: Lucht handdrogers

In de aanbevelingen wordt gesproken over een doelstelling die moet zorgen voor een verlaging van het energieverbruik. Het volgende voorbeeld kan Abvakabo FNV gebruiken om deze doelstelling te behalen. Een project kan gestart worden om de papieren handdoekapparaten in de toiletten te vervangen voor lucht handdrogers. Op deze manier wordt geprobeerd het papierverbruik te verlagen.

Sinds een aantal jaar is er een handdroger te verkrijgen die zich richt op duurzaamheid en CO2 vermindering⁶³. Doordat er geen papier meer wordt verbruikt maar elektriciteit valt hier een enorme besparing op te behalen. In de berekening hieronder wordt één papieren handdoekapparaat vervangen door een lucht handdroger. De aanschafkosten en installatiekosten (waaronder een aansluitpunt voor elektra) van de lucht handdroger zijn hoog (ruim duizend euro)⁶⁴. De operationele kosten van de lucht handdroger bedragen echter maar veertien euro per jaar. In verhouding tot de driehonderd euro die de papieren doeken per jaar kosten is dit een zeer groot verschil. Binnen vijf jaar kan Abvakabo FNV de investering terug verdienen. In de tabel is de berekening te zien. Onder de tabel staan de variabelen waarop de berekening gebaseerd is weergegeven.

⁶³ Bron: <http://www.dysonairblade.nl/>

⁶⁴ Bron: [http://www.hygiene-shop.eu/index.php/nl/Dyson Airblade AB03 GATISVerzending GRATIS Zeep dispenser/c-KAT57/a-HT000090](http://www.hygiene-shop.eu/index.php/nl/Dyson%20Airblade%20AB03%20GATISVerzending%20GRATIS%20Zeepdispenser/c-KAT57/a-HT000090)

Jaren	1	2	3	4	5	6
Aanschafprijs luchtdroger	€ 929,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Installatiekosten	€ 120,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Elektravoorziening	€ 200,00					
Energiekosten p/jr.	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00
Totale kosten p/jr.	€ 1.263,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00
Totale kosten (cumulatief)	€ 1.263,00	€ 1.277,00	€ 1.291,00	€ 1.305,00	€ 1.319,00	€ 1.333,00
Kosten papier p/jr.	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
Totale kosten (cumulatief)	€ 300,00	€ 600,00	€ 900,00	€ 1.200,00	€ 1.500,00	€ 1.800,00

Tabel 10.2: Kosten & baten lucht handdrogers

- ✓ Operationele kosten van de lucht handdroger zijn per gebruik € 0,0007. De kosten van het papier uit het papieren handdoekenapparaat bedragen per twee doekjes € 0,015⁶⁵.
- ✓ De apparaten zijn 200 dagen per jaar in gebruik met frequentie van 100 keer per dag.

Per apparaat kan Abvakabo FNV jaarlijks € 286,00 besparen (€ 300,00 – € 14,00). Daarnaast wordt er op deze manier geen papier meer verbruikt tijdens het drogen van de handen. Op het moment dat al de toiletgroepen van Abvakabo FNV worden voorzien van lucht handdrogers komt de besparing uit op ongeveer € 4.500,00 per jaar. Hierbij wordt uitgegaan van zestien toiletgroepen op acht etages aangezien Abvakabo FNV in de toekomst etages wil afstoten. Een dergelijk project kan gebruikt worden om 10% papierbesparing (gedeeltelijk) te behalen. Hieronder is het totaal overzicht van de besparingen weergegeven:

Besparing		
Aantal apparaten	1	16
Kosten papier p/jr.	€ 300,00	€ 4.800,00
Energiekosten luchtdroger	€ 14,00	€ 224,00
Besparing p/jr.	€ 286,00	€ 4.576,00

Tabel 10.3: Totale besparing

10.6 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen uit dit rapport omschreven. Dit is gedaan op basis van de zevende subvraag van de probleemstelling. Hieronder staat de subvraag weergegeven:

“Wat zijn de bedrijfskundige consequenties voor Abvakabo FNV in verband met de komende MVO implementaties?”

Hieronder staat in het kort beschreven welke conclusies er te maken zijn op basis van dit hoofdstuk:

- ✓ Het bepalen van de financiële consequenties is lastig aangezien de concrete doelstellingen nog niet zijn omschreven.
- ✓ Het aanstellen van een nieuwe medewerker voor de functie MVO coördinator kost naar schatting ruim 51.000,00 euro. De kosten voor het trainen van de medewerker(s) varieert van 75 tot 250 euro per medewerker.
- ✓ Zonder aanstelling van een nieuwe medewerker wordt de werkdruk onder het huidige personeel hoger als men tijd vrij moet maken voor MVO zaken.
- ✓ Verbetering van de samenwerking tussen overige FNV organisaties wordt beter door middel van communicatie op het gebied van MVO.
- ✓ Uit het voorbeeld betreft de handdrogers blijkt dat Abvakabo FNV een grote (financiële) besparing kan behalen door het verlagen van het papierverbruik.

⁶⁵ Bron: <http://www.dysonairblade.nl/specification/calculator.asp>

11 MVO opstart

Nu de conclusies en aanbevelingen zijn omschreven is er nog één onderdeel dat nog omschreven moet worden. In dit laatste inhoudelijke hoofdstuk wordt een MVO stappenplan beschreven dat Abvakabo FNV kan gebruiken om een opstart te maken. Dit stappenplan is gebaseerd op de voorgaande aanbevelingen uit hoofdstuk tien. Het stappenplan is specifiek gericht op Abvakabo FNV aangezien er al bepaalde acties hebben plaats gevonden binnen de organisatie. De laatste subvraag van de probleemstelling staat centraal binnen dit hoofdstuk. Naast het stappenplan wordt er ook een schematische weergave besproken dat de globale activiteiten en een mogelijk tijdsplan weergeeft.

11.1 MVO Stappenplan

Op basis van het voorgaande MVO model is een stappenplan ontworpen dat Abvakabo FNV kan gebruiken om op te starten met MVO. Hieronder is een weergave te zien van de benoemde stappen:



Figuur 11.1: MVO stappenplan

Stap 1: MVO initiatief

Het MVO initiatief wordt in dit geval gespecificeerd als de eerste aanzet vanuit de organisatie om te willen starten met MVO. Impulsen vanuit de maatschappij, medewerkers of klanten en relaties geven de organisatie een signaal dat het implementeren van MVO een toegevoegde waarde kan hebben. Indien dit initiatief niet vanuit de directie komt is dit de eerste partij die men moet overtuigen. Uit het onderzoek is gebleken dat de facilitaire dienst en de ondernemingsraad de initiatiefnemers zijn voor de invoer van MVO.

Door in gesprek te gaan met de directie moet de noodzaak van MVO duidelijk worden bij deze partij. Op het moment dat er in deze situatie geen draagvlak aanwezig is onder de directie wordt het onmogelijk om op een degelijke manier te starten met MVO. Het doel van deze gesprekken is het introduceren van MVO. De manier waarop MVO geïmplementeerd zou moeten worden en de mogelijke ideeën op dit gebied moeten duidelijk worden. Daarnaast moet het belang van MVO besproken worden. Andere FNV organisaties hebben MVO geïntroduceerd aan de hand van projecten die energiebesparingen opleverden. Door het besparen van energie en geld kon men de directie overtuigen. Om verder te kunnen gaan met de opstart van MVO moet er tijd en geld beschikbaar gesteld worden vanuit de directie.

Stap 2: coördinatie

De eerste stap bestaat uit het betrekken van de directie en het verzorgen van de middelen die nodig zijn om een basis te leggen voor MVO. De tweede stap is het daadwerkelijk aanstellen van een MVO coördinator of team dat kan zorgen voor deze basis. Er moet besproken worden wie gaat zorgen voor de aansturing van de komende MVO projecten.

Zoals is omschreven in de aanbevelingen (hoofdstuk negen) kunnen deze projecten worden aangestuurd door medewerkers van de facilitaire dienst en de ondernemingsraad. Uit het onderzoek is gebleken dat een tijdelijke aanstelling van een coördinator niet voldoende is om MVO te waarborgen binnen de organisatie. De MVO coördinator(en) moeten dus voor langere tijd in dienst blijven om MVO projecten te blijven stimuleren. Belangrijk binnen deze fase is het informeren en trainen van de coördinatoren. Op deze manier is er binnen Abvakabo FNV een degelijk aanspreekpunt aanwezig met voldoende kennis op het gebied van MVO.

Stap 3: structuur

Na de bepaling van MVO coördinatoren en de training van deze personen kan gestart worden met het aanbrengen van structuur. Uit zowel het veldonderzoek als theoretisch onderzoek blijkt dat het aanbrengen van structuur een uiterste noodzaak is. Dit moet dan ook gedaan worden in deze stap.

Het MVO team moet concreet bepalen op welke manieren MVO kan zorgen voor een toegevoegde waarde voor de organisatie. Hier is al over gesproken tijdens de initiatief fase met de directie. Een vervolg hierop is dat deze bepalingen vastgelegd moeten worden. Een startnotitie moet in dit geval

zorgen voor structuur. Doelstellingen en visies zorgen er voor dat de MVO coördinator(en) houvast hebben. MVO wordt op deze manier van een theoretisch geheel naar een tastbaar ontwerp omgezet. Afbakeringen moeten aangeven tot op welk niveau een dergelijk MVO project zal gaan. Het eerste project wat gestart kan worden is de invoer van het FSC convenant. Een ander mogelijk project is de verlaging van het huidige energieverbruik van Abvakabo FNV. In het kader van draagvlak is dit een reële optie om tevredenheid creëren bij de directie.

Op het moment dat verschillende projecten hebben plaats gevonden op het gebied van MVO kan Abvakabo FNV verder gaan kijken naar de mogelijkheden op het gebied van inkoop. Om MVO verder te laten integreren in het primair proces van de organisatie is de aanbeveling gedaan om MVO criteria op te nemen in het inkoopproces.

Het gaat er om dat doelstellingen, tijdsplanningen, verantwoordelijkheden en dergelijke aspecten vastgelegd worden zodat het project zich niet kan laten beïnvloeden door de algemeenheid van het onderwerp MVO. Houvast en structuur zorgen in deze stap voor een toevoeging tot de basisbeginselen van MVO.

Stap 4: communicatie

Op basis van de voorgaande drie stappen is er een basis gelegd voor de start van MVO binnen Abvakabo FNV. Aan de hand van deze basis kan nu gestart worden met het verspreiden van informatie en het zoeken van externe contacten. Communicatie moet zorgen voor voldoende informatie en helderheid binnen de organisatie. Abvakabo FNV moet de komende MVO activiteiten duidelijk communiceren met de partijen die hierbij betrokken zijn of de effecten merken van de veranderende omgeving.

In de aanbevelingen is omschreven dat FNV Bondgenoten een goede partner kan zijn op het gebied van MVO. Contact met deze organisatie kan zorgen voor extra kennis en ervaring op het gebied van MVO. Duidelijk is wel dat de structuur van het project gedefinieerd is in de derde stap. Deze concrete doelstellingen moeten leidend blijven in dit geval. Ook omliggende panden kunnen informatie bieden op het gebied van MVO. In de directe omgeving staan (huur)panden die vergelijkbaar zijn aan dat van Abvakabo FNV. De mogelijkheid bestaat om kennis uit te wisselen over MVO aspecten op het gebied van bijvoorbeeld milieu.

Stap 5: Draagvlak

Draagvlak en communicatie hebben veel raakvlakken met elkaar. Mede op basis van communicatie kan draagvlak verkregen worden. Door transparantie en voldoende informatie kan draagvlak verkregen worden. Er zit echter meer achter. Door de medewerkers van Abvakabo FNV te betrekken binnen het proces kan het draagvlak verder vergroot worden. Uit veldonderzoek is gebleken dat er een enquête is gehouden onder de medewerkers in relatie tot MVO op de werkplek. De uitkomsten van de enquête moeten gecommuniceerd worden met de medewerkers. Abvakabo FNV moet laten blijken dat de input van de gehele organisatie gewaardeerd (en gehoord) wordt.

Concrete voorbeelden moeten de noodzakelijkheid van MVO aantonen. Organisaties hebben dit gedaan door de film "an inconvenient truth" beschikbaar te stellen aan de medewerkers. Vervolgens werd de mening gevraagd over urgentie van MVO. Dit zijn tastbare voorbeelden om medewerkers bereid te krijgen om mee te werken aan MVO. Uit observaties blijkt dat er een grote hoeveelheid papier wordt gebruikt binnen Abvakabo FNV. Door de cijfers van het maandelijkse papierverbruik inzichtelijk te maken kan vervolgens een oplossing worden aangeboden.

Stap 6: MVO Implementatie

Op het moment dat de vorige vijf stappen met succes zijn doorlopen is Abvakabo FNV klaar om daadwerkelijk te starten met de implementatie van MVO. Er is een degelijke coördinatie aanwezig die in dit geval zorgt voor structuur en communicatie. Er is contact gelegd met externe organisaties die Abvakabo FNV voorziet van extra kennis en ervaring. De noodzaak van MVO is duidelijk en de projecten zijn goed gedefinieerd. Er kan gestart worden met de analyse van het FSC convenant en kleine projecten in relatie tot energiebesparingen.

11.2 Schematische weergave

Nu het stappenplan is omschreven kan er op basis van deze gegevens een indeling gemaakt worden van de activiteiten die plaats moeten vinden. Hieronder is een overzicht te zien van het stappenplan in relatie tot de betrokken partijen en activiteiten die uitgevoerd moeten worden:

Aanbevelingen	Betrokkenen	Activiteiten
Stap 1: MVO initiatief		
De directie overtuigen van de noodzaak van MVO.	Afdeling FM / OR & de directie	Gesprekken / vergaderen
Stap 2: coördinatie		
Bepalen van de MVO coördinator(en)	Afdeling FM / OR & overige geïnteresseerden	Gesprekken / vergaderen
Training en informeren	Coördinator(en)	Cursus / informatiedagen / lezen van documenten
Stap 3: Structuur		
MVO startnotitie opstellen	Coördinator(en)	Gesprekken / vergaderen
Bepalen eerste MVO project	Coördinator(en)	Gesprekken / vergaderen
Stap 4: Communicatie		
Contact met externe organisaties (kennisuitwisseling)	Coördinator(en) & externe partijen	Gesprekken / organisatiebezoek
Communicatie richting betrokken partijen	Coördinator(en) & Abvakabo FNV algemeen	Vergaderen / informatieverbreiding / informatiebijeenkomsten
Stap 5: Draagvlak		
Feedback enquête	Coördinator(en) & Abvakabo FNV algemeen	Informatieverbreiding
Betrekken van de organisatie (tastbare voorbeelden)	Coördinator(en) & Abvakabo FNV algemeen	Informatieverbreiding / introduceren MVO
Stap 6 MVO Implementatie		
Start met energiebesparingsproject / FSC convenant implementatie	Coördinator(en) & betrokken afdelingen	Vergaderen / inkopen / realiseren project

Tabel 11.2: Activiteiten & betrokkenen

Om het geheel compleet te maken is op de volgende pagina een overzicht gegeven van een globale tijdsplanning. Aan de hand van deze planning kan Abvakabo FNV binnen een jaar een degelijke basis creëren voor de start van MVO.

	weekoverzicht 2012																									
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52
fase 1	x	x																								
fase 2			x	x	x																					
fase 3						x	x	x	x	x																
fase 4											x	x	x	x	x											
fase 5												x	x	x	x											
fase 6																x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabel 11.3: Globale planning

11.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de laatste subvraag van de probleemstelling. Hieronder is de subvraag weergegeven:

“Op welke wijze kan er een MVO stappenplan worden opgezet voor Abvakabo FNV?”

Het invoeren van MVO brengt een grote hoeveelheid organisatorische werkzaamheden met zich mee. Als de voorbereiding echter goed op orde is zal dit zich terugverdienen tijdens de implementatieperiode. Abvakabo FNV kan een degelijke basis voor MVO creëren aan de hand van zes stappen. Na het doorlopen van deze zes verschillende stappen is Abvakabo FNV klaar om te beginnen met het verhogen van het MVO volwassenheidsniveau. Dit stappenplan is binnen een jaar te realiseren.

Literatuurlijst

PDF bestanden

- PDF: Compacte samenvatting visie, missie en strategie. Uitgaven van Abvakabo FNV, beschikbaar via het intranet van de organisatie.
Omschrijving van de Visie, missie en strategie van de algemene organisatie Abvakabo FNV.
- PDF: De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. (onderzoek van Nyenrode business universiteit betreft MVO en de relatie met de OR.)
Geeft de relatie aan tussen MVO en de OR van een organisatie.
- PDF: Inspiratieboek duurzaamheidswerk. (initiatief van Abvakabo FNV om MVO te promoten).
Informatie over een pilot met verschillende organisatie die MVO projecten zijn gestart.
- PDF: OESO richtlijnen MVO. (overzicht van richtlijnen op het gebied van MVO).
Aspecten van MVO die gebruikt kunnen worden om een MVO beleid op te stellen.
- PDF: ISO 26000. (Informatieboek uitgegeven over de NEN richtlijn ISO 26000)
Algemene Informatie over de ISO 26000 richtlijn.
- PDF: Wat is maatschappelijk ondernemen? (uitgave van de SER over MVO)
Een uitgebreide documentatie over onder andere de definitie van MVO.
- PDF: Intern draagvlak vergroten. (uitgave van Beco over MVO)
Informatie over de implementatie van MVO en het creëren van draagvlak binnen de organisatie.
- PDF: Draagvlak voor duurzaamheid. Uitgave van MVO Nederland over duurzaamheid.
Informatie over het creëren van draagvlak onder medewerkers.
- PDF: Onderzoek succesfactoren, knelpunten en ondersteuningsbehoeften van Nederlandse Gemeenten rond MVO-stimulering, verduurzaming van de bedrijfsvoering en duurzaam inkopen. Onderzoek van Nyenrode business university en CSR academy op het gebied van MVO.
Informatie over de knelpunten van MVO en implementatie.
- PDF: Morganfield MVO scan. Uitgave van Morganfield betreft MVO modellen.
Informatie over het Morganfield M3 Model, de vijf groeifases van MVO.
- PDF: UPS European business monitor 16th edition. Uitgave van UPS over Europese bedrijven.
Informatie over de motivatie van bedrijven om MVO in te voeren.
- PDF: Overzicht duurzaamheidscriteria voor duurzaam inkopen 17 augustus 2010. Uitgave van de overheid in relatie tot het 100% duurzaam inkopen beleid.
Informatie over de verschillende punten waarvoor duurzaamheidscriteria is opgesteld.
- PDF: Salaris niveaus overheids personeel 2008. Uitgave van de overheid betreft de schaalverdelingen van salaris.
Informatie over de loon dat van een nieuwe medewerker.
- PDF: Wat kost personeel. Uitgave van de Kamer van koop handel in relatie tot werknemerskosten.
Informatie over de kosten die een werkgever heeft in verband met werknemers.
- PDF: Inspiratieboek duurzaam aan het werk. Uitgave van de FNV over duurzaam ondernemen
Informatie over het duurzaam aan het werk project van onder andere Abvakabo FNV

Boeken

Moratis, L en Veen, van der M.: Basisboek MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. 2^e dr. Assen: Uitgeverij van Gorcum, 2009. ISBN 97890 232 42239

Baarda, D.B, Goede, de M.P.F. en Teunissen, J.: Basisboek Kwalitatief Onderzoek, Handboek voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. 2^e herz. dr. Groningen/Houten: Wolters-noordhoff bv., 2005. ISBN 90 207 3179 3

Sanders, G en Neuijen, B.: Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding. 7^e dr. Assen: uitgeverij van Gorcum, 2005. ISBN 90 232 2688 7

Dam, van N en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. 5^e dr. Groningen / Houten: Wolters-noordhoff, 2005. ISBN 90 01 21027 9

Internetsites

Internetpagina: <http://www.duurzaamaanhetwerk.nl/>

MVO project in 2009 van onder andere Abvakabo FNV en andere vakbonden.

Bezocht op 14-02-11

Internetpagina: <http://www.dysonairblade.nl/>

Informatie betreft een energiezuinige luchtblazer voor op het toilet.

Bezocht op: 07-02-11

Internetpagina: <http://www.mvonderland.nl/>

Informatie over onder andere de algemene definitie van MVO.

Bezocht op 03-02-11

Internetpagina: <http://www.agentschapnl.nl/>

Informatie over MVO bij de Nederlandse overheid

Bezocht op 09-03-11

Internetpagina: <http://www.senternovem.nl/>

Informatie over MVO in relatie tot de Nederlandse overheid

Bezocht op 09-03-11

Internetpagina: <http://www.duurzaam-ondernemen.nl/>

Informatie over duurzaamheid binnen een organisatie

Bezocht op 09-03-11

Internetpagina: <http://www.fnv.nl/publiek/>

Algemene internet pagina van de FNV Vakcentrale.

Bezocht op 18-02-11

Internetpagina: <http://www.fnvbondgenoten.nl/>

Algemene internet pagina van de FNV Bondgenoten

Bezocht op 18-02-11

Internetpagina: <http://www.abvakabofnv.nl/>

Algemene internet pagina van Abvakabo FNV

Bezocht op 03-02-11

Internetpagina: <http://www.tutebox.com/business/what-is-triple-bottom-line-of-a-business/>

Bron voor het figuur triple bottom benadering. En uitleg over de theorie.

Bezocht op 22-02-11

Internetpagina: http://www.dnv.com.br/services/software/solutions/environmentalEPS/tripleBottomLine_3BL.asp

Bron voor figuur triple bottom benadering.

Bezocht 22-02-11

- Internetpagina: <http://www.libertarian.nl/wp/2003/02/de-problematiek-van-duurzaamheid-in-de-zin-van-sustainability/>
Informatie over het begrip sustainability.
Bezocht op 22-02-11
- Internetpagina: <http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>
Informatie over Corporate social responsibility
Bezocht op 22-02-11
- Internetpagina: <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/Kwalitatief-onderzoek.aspx>
Informatie over het voeren van kwalitatief onderzoek
Bezocht op 28-03-11
- Internetpagina: <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/modellen/interview>
Informatie over onderzoeken op basis van interviews.
Bezocht op 09-03-11
- Internetpagina: http://www.flover.nl/pagedetails.asp?SL_SubCatID=188
Informatie over theoretisch onderzoek in het algemeen
Bezocht op 09-03-11
- Internetpagina: <http://www.beco.nl/index.aspx?id=538>
Informatie over het duurzaam inkoop beleid van de overheid
Bezocht op 30-03-11
- Internetpagina: <http://www.pianoo.nl/document/3303/overzicht-duurzaamheidscriteria-voor-duurzaam-inkopen>
Informatie over de criteria met betrekking tot duurzaam inkoop.
Bezocht op 30-03-11
- Internetpagina: <http://www.factomagazine.nl/?m=news&f=detail&id=46037>
Informatie over het artikel: "duurzaam inkoop is duurkoop"
Bezocht op 03-03-11
- Internetpagina: <http://www.mkb servicedesk.nl/4009/welke-overheden-kopen-duurzaam.htm>
Informatie over het 100% duurzaam inkomen van de verschillende overheidsinstanties
Bezocht op 04-03-11
- Internetpagina: <http://www.duurzamer.com/greenwashing/greenwashing/2009129/>
Informatie over greenwashing.
Bezocht op 09-03-11
- Internetpagina: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernehmen/nederlandse-beleid-voor-mvo/transparantiebenchmark-mvo>
Informatie over MVO transparantie benchmarks
Bezocht op 30-03-11
- Internetpagina: <http://www.fsc.nl/nl/doc.phtml?p=Wat%20is%20FSC>
Informatie over de FSC organisatie
Bezocht op 24-03-11
- Internetpagina: <http://www.fnv.nl/publiek/themas/duurzaamheid/artikelen/101903/>
Informatie over het FSC convenant dat door FNV organisaties is doorgevoerd.
Bezocht op 24-02-11
- Internetpagina: <http://www.abvakabofnv.nl/sectoren/overheid2/>
Informatie over de connectie tussen de Nederlandse overheid en Abvakabo FNV.
Bezocht op 31-03-11

Internetpagina: <http://www.mvonderland.nl/content/dossier-beschrijving/duurzaam-inkopen-door-nederlandse-overheid>

Informatie over 100% duurzaam inkopen van de Nederlandse overheid.

Bezocht op 31-03-11

Internetpagina: <http://www.pianoo.nl/duurzaaminkopen/sociale-voorwaarden>

Informatie over de sociale inkoopcriteria en de handhaving hiervan.

Bezocht op 31-03-11

Internetpagina: <http://www.p-plus.nl/artikel.php?IK=2331>

Informatie over de extra kosten van duurzaam inkoop bij de overheid

Bezocht op 31-03-11

Internetpagina: <http://www.facility-info.com/nieuws/werkplekkosten-gepresenteerd-volgens-meetmethodiek-kwaliteit-facilitaire-activiteiten-4659>

Informatie over de facilitaire kosten van een werkplek

Bezocht op 15-04-11

Internetpagina: <http://www.vacature.com/blog/soorten-bedrijfscultuur-0>

Informatie over bedrijfscultuur

Bezocht op 09-05-11

Internetpagina: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

Informatie over bedrijfscultuur

Bezocht op 09-05-11

Internetpagina: <http://www.or.nl/entree/wenrteksten/wor.html#a27>

Informatie over de WOR

Bezocht op 09-05-11

Internetpagina: http://www.fnvbondgenoten.nl/werk_en_inkomen/dossiers/or_en_pvt/or_en_arbeidsvoorwaarden/artikelen/mvo/

Informatie over de WOR

Bezocht op 09-05-11

Artikelen

Stevens, R.: Duurzaamheid 3.0, Het individu maakt het verschil.

In: Facility Management Magazine nr. 185, (november 2010), p. 16-19

Voorberg, H.: Een duurzaam MOP.

In: Facility Management Magazine nr. 185 (november 2010), p. 45-61

Dekker, S & van der Wijden, S.: Veenman verankert duurzaamheid in dienstverlening.

In: Facility Management Magazine. Nr. 181 (juni 2010), p. 48-50

Dijkstra, W & Visser, A.: Dossier duurzaamheid, Cradle to cradle filosofie.

In: Facility Management Magazine. Nr. 181 (juni 2010), p. 69 – 72

Van der Berg, S.: Dossier Duurzaamheid, Wit licht.

In: Facility Management Magazine. Nr. 181 (juni 2010), p. 69 – 72

Van Geel, M.: Duurzame huisvesting, Van de overheid mogen we wat verwachten.

In: Facility Management Magazine. Nr. 183 (september 2010), p. 9 – 12

Van Ansem, W.: Duurzaamheid binnen FM, Meedoen is belangrijker dan winnen.

In: Facility Management Magazine. Nr. 183 (september 2010), p. 27 – 28

Syllabi

Bouter, R.F.: Handleiding schriftelijke rapportage voor probleem gestuurd onderzoek. 11^e herz. dr.

Den Haag: Academie voor Facility Management, Haagse Hogeschool, 2007.

Bijlagen

Organogram Abvakabo FNV hoofdkantoor
Gesprekkenlijst
Samenvatting van gesprekken
Labelen van externe gesprekken
7S model Abvakabo FNV
Enquête duurzaam aan het werk
Uitslag enquête duurzaam aan het werk
SWOT analyse Abvakabo FNV & MVO
MVO model voor Abvakabo FNV
MVO activiteiten en projecten Abvakabo FNV
Voorbeeld FSC covenant FNV Bouw
100% duurzaam inkopen van de overheid
Duurzaam inkoopcriteria overzicht
Plan van aanpak
Planning & verloop van het project